



УЧЕНЫЕ ЗАПИСКИ
Российской академии предпринимательства

РОЛЬ И МЕСТО ЦИВИЛИЗОВАННОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В ЭКОНОМИКЕ РОССИИ

Научно-практический журнал

Том 22 № 3 2023

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

Цель журнала — служить научной площадкой для обсуждения широкого круга вопросов, связанных с эффективным развитием экономики и предпринимательства в России и за рубежом.

Задачи журнала:

- публикация результатов научных исследований и практических достижений в области экономики, финансов, менеджмента, социально-культурных аспектов предпринимательства;
- формирование тематических научных площадок для обмена мнениями, предложениями и опытом между учеными из разных регионов России и стран мира;
- содействие молодым ученым в повышении качества их публикаций;
- продвижение и индексирование опубликованных научных работ в ведущих базах цитирования.

Целевая авторская и читательская аудитория журнала включает научных работников, преподавателей, предпринимателей, а также студентов, магистров и аспирантов экономических специальностей.

Издается с 2002 г.

Периодичность: 4 выпуска в год

www.scinotes.ru

Москва
2023



SCIENTIFIC NOTES
of the Russian academy of entrepreneurship

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

Scientific and Practical Journal

Vol. 22 No. 3 2023

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

The purpose of the journal is to serve as a scientific platform for discussion of a wide range of issues related to the effective development of economy and entrepreneurship in Russia and abroad.

Journal's tasks:

- Publication of the results of scientific research and practical achievements in the field of economics, finance, management, socio-cultural aspects of entrepreneurship;
- Formation of thematic scientific platforms for exchange of views, proposals and experience between scientists from different regions of Russia and countries of the world;
- Assisting young scientists in improving the quality of their publications;
- Promotion and indexing of published scientific works in leading citation bases.

The target author and readership of the magazine includes researchers, teachers, entrepreneurs, as well as students, masters and graduate students of economic specialties.

Published since 2002

Frequency: Quarterly

www.scinotes.ru

Moscow
2023

Ученые записки Российской академии предпринимательства **Uchenye zapiski Rossiiskoi akademii predprinimatel'stva**

Научно–практический журнал

Главный редактор

Акаев Аскар Акаевич — д.т.н., профессор, иностранный член РАН, главный научный сотрудник, Институт математических исследований сложных систем МГУ им. М.В. Ломоносова, Москва, Россия

Редакционная коллегия

Заместитель главного редактора

Балабанов Владимир Семенович — д.э.н., профессор, Заслуженный деятель науки Российской Федерации, президент, Российская академия предпринимательства, Москва, Россия

Председатель редакционной коллегии

Балабанова Анна Владимировна — д.э.н., профессор, ректор, Российская академия предпринимательства, Москва, Россия

Ахметов Лерик — д.э.н., профессор, Институт мировых цивилизаций, Москва, Россия

Бабенкова Светлана Юрьевна — к.э.н., научный сотрудник, Центр арабских и исламских исследований, Институт востоковедения РАН, Москва, Россия

Бараненко Сергей Петрович — д.э.н., профессор, Российская академия предпринимательства, Москва, Россия

Ботавина Римма Николаевна — доктор экономических наук, профессор, доцент, профессор кафедры «Экономическая теория, мировая экономика, менеджмент и предпринимательство» АНО ВО «Российская академия предпринимательства», Москва, Россия

Бычкова Светлана Михайловна — д.э.н., профессор, Заслуженный работник высшей школы Российской Федерации, Санкт-петербургский государственный аграрный университет Санкт-Петербург, Россия

Высоцкая Наталия Владимировна — доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры «Экономическая теория и менеджмент», Российский университет транспорта (МИИТ), Москва, Россия

Гусов Аузби Захарович — д.э.н., профессор, Российский университет дружбы народов, Москва, Россия

Кузнецова Елена Ивановна — д.э.н., профессор, Московский университет МВД РФ, Москва, Россия

Репкина Ольга Брониславовна — доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой управления и предпринимательства, Московский государственный гуманитарно-экономический университет, Москва, Россия

Русавская Алевтина Викторовна — д.э.н., профессор, заведующий кафедрой «Финансы, кредит и страхование», Российская академия предпринимательства, Москва, Россия

Цыганов Александр Андреевич — д.э.н., профессор, заведующий кафедрой «Ипотечное жилищное кредитование и страхование», Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва, Россия

Юденков Юрий Николаевич — к.э.н., доцент, МГУ им. М.В. Ломоносова, Москва, Россия

Редакционный совет

Власов Анатолий Александрович — д.ю.н., профессор, действительный член Российской академии юридических наук, профессор кафедры международного частного и гражданского права, МГИМО (Университет) МИД РФ, Москва, Россия

Корчагин Александр Юрьевич — доктор юридических наук, профессор, профессор кафедры криминалистики Кубанского государственного аграрного университета им. И.Т. Трубилина, Краснодар, Россия

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

Порфирьев Борис Николаевич — академик РАН, доктор экономических наук, профессор, заместитель директора, Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН, Москва, Россия

Ремишова Анна — к.ф.н., Университет им. Я. Коменского, Братислава, Словакия

Суйц Виктор Паулевич — д.э.н., профессор, заслуженный профессор, заведующий кафедрой учета, анализа и аудита экономического факультета, МГУ им. М.В. Ломоносова, Москва, Россия

Чупров Владимир Ильич — доктор социологических наук, профессор, Заслуженный деятель науки Российской Федерации, Москва, Россия

Юлдашев Рустем Турсунович — д.э.н., профессор, академик РАЕН, МГИМО (Университет) МИД РФ, Москва, Россия

Яковлев Владимир Михайлович — д.э.н., профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва, Россия

Scientific notes of the Russian Academy of Entrepreneurship

Scientific and Practical Journal

Editor-in-Chief

Akaev Askar A. — Doctor of Science (Technique), professor, foreign member of Russian Academy of Sciences, chief researcher, Institute of mathematical researches of difficult systems, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

Editorial Board

Deputy editor-in-chief

Balabanov Vladimir S. — Doctor of Science (Economics), professor, the Honored worker of science of Russian Federation, president, Russian academy of entrepreneurship, Moscow, Russia

Chairman of editorial board

Balabanova Anna V. — Doctor of Science (Economics), Professor, Institute of World Civilizations, Moscow, Russia

Akhmetov Lerik — Doctor of Science (Economics), Professor, prorector of Russian academy of entrepreneurship, Moscow, Russia

Babenkova Svetlana Yu. — Candidate of Science (Economics), Research Associate of Center of the Arab and Islamic researches, Institute of Oriental Studies of the Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia

Baranenko Sergey P. — Doctor of Science (Economics), professor, Russian academy of entrepreneurship, Moscow, Russia

Botavina Rimma N. — Doctor of Science (Economics), Associate Professor, Professor of Economic theory, world economy, management and entrepreneurship Chair of Russian academy of entrepreneurship, Moscow, Russia

Bychkova Svetlana M. — Doctor of Science (Economics), Professor, Professor of «Accounting and auditing» Chair of Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Saint-Petersburg State Agrarian University», Saint-Petersburg, Russia

Gusov Auzbi Z. — Doctor of Science (Economics), professor, People's friendship University of Russia, Moscow, Russia

Kuznecova Elena I. — Doctor of Science (Economics), professor, Moscow university of Ministry of Internal Affairs of Russian Federation, Moscow, Russia

Repkina Olga B. — Doctor of Science (Economics), Professor, Head of the Department of Management and Entrepreneurship, the Moscow State Humanitarian and Economic Institute, Moscow, Russia

Rusavskaya Alevtina V. — Doctor of Science (Economics), professor, head of Finance, credit and Insurance chair, Russian academy of entrepreneurship, Moscow, Russia

Tsyganov Alexander A. — Doctor of Science (Economics), professor, head of Mortgage housing lending and insurance chair, Financial University under the Government of Russian Federation, Moscow, Russia

Vysotskaya Natalia V. — Doctor of Science (Economics), Professor, Professor of Economic Theory and management Chair, Russian University of Transport (MIIT), Moscow, Russia

Yudakov Yuriy N. — Candidate of Science (Economics), Associate Professor, Associate Professor of State Policy Chair of Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

Editorial Council

Vlasov Anatoliy A. — Doctor of Science (Jurisprudence), Professor, Member of the Russian Academy of Legal Sciences, Professor of the International Private and Civil Law Chair of the Moscow State Institute of International Relations of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation (MGIMO), Moscow, Russia

Korchagin Alexander Yu. — Doctor of Science (Jurisprudence), Professor, Professor of Criminalistics Chair of I.T. Trubilina Cuban State Agrarian University, Krasnodar, Russia

Lehto Yukha — PhD (Politics), the director of JSC Transacta Consulting, Turku, Finland

Porfiryev Boris N. — Doctor of Science (Economics), professor, deputy director, Institute of economic forecasting of Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia

Remisova Anna — PhD (Philosophy), Comenius University, Bratislava, Slovakia

Suyts Victor P. — Doctor of Science (Economics), professor, honored professor, head of the Account, analysis and audit chair of economics faculty, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

Chuprov Vladimir I. — Doctor of Science (Sociology), professor, Honored worker of Science of Russian Federation, Institute of socio-political researches of the Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia

Yuldashev Rustem T. — Doctor of Science (Economics), professor, academician of the Russian Academy of Natural Sciences, Moscow State Institute of International Relations (University), Russian Foreign Ministry, Moscow, Russia

Yakovlev Vladimir M. — Doctor of Science (Economics), professor, Russian academy of national economy and public service at the President of Russian Federation, Financial University under the Government of Russian Federation Moscow, Russia

Свидетельство о регистрации СМИ:	ПИ № 77-17478 от 18 февраля 2004 года
ISSN:	2073-6258
Периодичность:	4 выпуска в год
Префикс DOI:	10.24182
Подписной индекс в Объединенном каталоге «Пресса России»:	38942
Условия распространения материалов:	Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License
Копирайт:	© Коллектив авторов, 2023 © Российская академия предпринимательства, 2023
Учредитель:	АНО ВО «Российская академия предпринимательства»
Издательство:	Агентство печати «Наука и образование»
Типография:	Типография «Канцлер», г. Ярославль
Сайт:	www.scinotes.ru
Адрес:	109544, г. Москва, ул. Малая Андроньевская, д. 15
E-mail:	Abalabanova@yandex.ru
Тел.:	+7(903) 720-47-27
Тираж:	500 экз.
Подписано в печать:	29.09.2023

Media Registration Certificate:	PI No. 77-17478 dated February 18, 2004
ISSN:	2073-6258
Publication Frequency:	Quarterly
Prefix DOI:	10.24182
Subscription index in the United catalog «Press of Russia»:	38942
Terms of distribution of materials:	The content is available under a license Creative Commons Attribution 4.0 License
Copyright:	© Group of authors, 2023 © Russian Academy of Entrepreneurship, 2023
Founder:	ANO HE «Russian Academy of Entrepreneurship»
Publisher:	Press Agency «Science and Education»
Printing House:	Printing house «Chancler», Yaroslavl
Web-site:	www.scinotes.ru
Postal address:	15 Malaya Andronevskaya str., Moscow, 109544
E-mail:	Abalabanova@yandex.ru
Tel.:	+7(903) 720-47-27
Signed to the print:	29.09.2023

Содержание

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РОСТ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Оригинальные статьи

Гибкие методы управления проектами: виды, анализ и сравнение	11
А. А. Рудаков	

ФИНАНСЫ, КРЕДИТ И СТРАХОВАНИЕ

Оригинальные статьи

Сравнительный анализ программ устойчивого развития на примере лидеров международного страхового рынка	21
Т. А. Белоусова	
Повышение достоверности финансовой отчетности предприятия–арендатора	32
Е. А. Наумова, О. Г. Горцевская	

ОТРАСЛЕВОЙ СЕКТОР КАК ОСНОВА ЭКОНОМИКИ РОССИИ

Оригинальные статьи

Процессный подход в модернизации системы менеджмента качества и управлении бизнес–процессами на электроэнергетических предприятиях России	39
Акылбек уулу Айбек	
Проблемы и перспективы разработки алгоритма гибкого управления проектами в сфере оптовых продаж	48
А. Ю. Волков	
Теоретические и методические основы управления бизнес–процессами современного предприятия на основе подхода «управление бережливым производством»	57
Е. Р. Гайворонский	
Строительная отрасль России: проблемы и перспективы	65
С. В. Королев, О. Л. Толмачев	
Организационный механизм повышения производительности труда работников на добывающем предприятии	71
Н. В. Кучеренко	
Использование посреднических договоров при морской перевозке	76
Е. А. Наумова, Е. А. Карасева	
Особенности, мотивация, ценностные ориентиры и предпочтения сотрудников поколения digital на ИТ–рынке	83
И. В. Трунов	
Развитие ВИЭ и водородной энергетики в экономике России: проблемы и перспективы	90
Е. А. Фатуева, Т. А. Шпилькина, И. А. Шишова, Н. Н. Филимонова	

СОЦИОКУЛЬТУРНЫЕ АСПЕКТЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Оригинальные статьи

Обучение и развитие сотрудников — устойчивый тренд управления человеческими ресурсами в системе социально–трудовых отношений	101
П. И. Ананченкова	

Кадровая составляющая формирования экосистемы управления развитием вуза	107
М. В. Дулясова, А. С. Глазкова, И. А. Рудская	
Женское предпринимательство: возможности и противоречия	117
Н. Ю. Иванов, М. П. Цынзак, М. А. Петраков, С. С. Степанова	
Некоторые аспекты теоретических подходов к проблематизации измерения человеческого капитала: расходы или инвестиции	131
Е. В. Мореева, П. И. Ананченкова	
Стратегическое мышление как ключевая компетенция финансового аналитика	136
И. В. Шацкая	
О роли бессознательного в социальной деятельности человека	143
М. А. Южанин	

Content

ECONOMIC GROWTH: PROBLEMS AND PROSPECTS

Original articles

Flexible Project Management Methods: Types, Analysis, and Comparison	11
A. A. Rudakov	

FINANCE, CREDIT, INSURANCE

Original articles

Comparative analysis of sustainable development programs on the example of the international insurance market leaders	21
T. A. Belousova	
Improving the reliability of the financial statements of the tenant enterprise	32
E. A. Naumova, O. G. Gortsevskaya	

INDUSTRY SECTOR AS THE BASIS OF THE RUSSIAN ECONOMY

Original articles

Process approach in the modernization of the quality management system and business process management at electric power enterprises in Russia	39
Akylbek uulu Aibek	
Problems and prospects of developing an algorithm for flexible project management in the field of wholesale sales	48
A. Yu. Volkov	
Theoretical and methodological foundations of business process management of a modern enterprise based on the «lean production management» approach	57
E. R. Gayvoronsky	
Construction industry of Russia: problems and prospects	65
S. V. Korole, O. L. Tolmachev	
Organizational mechanism for increasing the productivity of workers at the mining enterprise	71
N. V. Kucherenko	
Use of intermediary contracts in maritime transportation	76
E. A. Naumova, E. A. Karaseva	
Characteristics, Motivation, Values, and Preferences of Digital Generation Employees in the IT Market	83
I. V. Trunov	
Development of renewable energy and hydrogen energy in the Russian economy: problems and prospects	90
E. A. Fatueva, T. A. Shpilkina, I. A. Shishova, N. N. Filimonova	

SOCIOCULTURAL ASPECTS OF ENTREPRENEURIAL ACTIVITY

Original articles

Training and development of employees — a steady trend in the management of human resources in the system of social and labor relations	101
P. I. Ananchenkova	
Personnel component of the formation of the ecosystem of university development management	107
M. V. Dulyasova, A. S. Glazkova, I. A. Rudskaya	

Women's entrepreneurship: opportunities and contradictions	118
N. Yu. Ivanov, M. P. Tsynzak, M. A. Petrakov, N. Yu. Bagaeva, S. S. Stepanova	
Some aspects of theoretical approaches to problematization of human capital measurement: expenditures or investments	131
E. V. Moreeva, P. I. Ananchenkova	
Strategic thinking as a key competence of a financial analyst	136
I. V. Shatskaya	
On the role of the unconscious in human social activity	143
M. A. Yuzhanin	

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РОСТ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ / ECONOMIC GROWTH: PROBLEMS AND PROSPECTS

Оригинальные статьи / Original articles

DOI 10.24182/2073-6258-2023-22-3-11-20



Гибкие методы управления проектами: виды, анализ и сравнение

А. А. Рудаков

аспирант

Московский финансово-промышленный университет «Синергия»,

Москва, Россия

alxrdkv@gmail.com

Аннотация: Данная статья представляет исследование гибких методов управления проектами, таких как Agile, Scrum, Kanban и Lean. Цель исследования заключается в изучении и сравнении этих методов с целью определения их основных характеристик, преимуществ, недостатков и областей применения.

В статье представлен обзор литературы, который позволяет получить теоретическую основу каждого метода и их основные принципы. Анализ случаев из практики рассматривает успешные примеры реализации каждого метода и выделяет вызовы, с которыми сталкиваются команды при их использовании.

Сравнительный анализ основывается на принципах, структуре, ролях, инструментах и областях применения каждого метода. Это позволяет выявить сходства и различия между ними, а также понять, в каких случаях использование каждого метода наиболее целесообразно.

Методы исследования включают литературный обзор, анализ случаев из практики, сравнительный анализ.

Исследование предоставляет всесторонний обзор гибких методов управления проектами и формирует ряд рекомендаций относительно выбора наиболее подходящего метода в зависимости от контекста проекта и потребностей команды.

Ключевые слова: гибкие методы, методы управления проектами, методология управления проектами, Agile-манифест, Scrum, Lean, Kanban.

Для цитирования: Рудаков А.А. Гибкие методы управления проектами: виды, анализ и сравнение. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2023. Т. 22. № 3. С. 11–20. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-3-11-20>.

Flexible Project Management Methods: Types, Analysis, and Comparison

A. A. Rudakov

postgraduate student

Moscow Financial-Industrial University «Synergy»,

Moscow, Russia

alxrdkv@gmail.com

Abstract: This article presents a study of flexible project management methods such as Agile, Scrum, Kanban, and Lean. The research aims to explore and compare these methods in order to determine their key characteristics, advantages, disadvantages, and areas of application.

The article provides a literature review that establishes the theoretical foundation and core principles of each method. The analysis of practical cases examines successful implementation examples of each method and identifies challenges encountered by teams when using them.

The comparative analysis is based on the principles, structure, roles, tools, and areas of application of each method. This allows for identifying similarities and differences between them and understanding in which cases the use of each method is most appropriate.

The research methods include literature review, analysis of practical cases, and comparative analysis. The study provides a comprehensive overview of flexible project management methods and offers recommendations for selecting the most suitable method depending on the project context and team needs.

Keywords: *flexible methods, project management methods, project management methodology, Agile manifesto, Scrum, Lean, Kanban.*

For citation: Rudakov A.A. *Flexible Project Management Methods: Types, Analysis, and Comparison. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2023. T. 22. № 3. P.C. 11–20. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-3-11-20>.*

История возникновения гибких подходов к управлению проектами уходит своими корнями в развитие информационных технологий и программной индустрии. В конце 20-го века стало ясно, что традиционные методы управления проектами, такие как «водопадная» модель, не всегда эффективны в быстро меняющейся и конкурентной среде. Необходимость более гибких и адаптивных методов управления проектами стала ощутимой.

Одним из важных этапов в истории гибких подходов было появление Agile-манифеста в 2001 году. Agile-манифест был результатом встречи группы программистов и экспертов по разработке программного обеспечения. Они объединили свои идеи и опыт и сформулировали принципы гибкого управления проектами. Agile-манифест акцентировал внимание на значимости людей и командной работы, гибкости и адаптивности вместо строгих процедур и документации, взаимодействия с заказчиком и способности быстро реагировать на изменения.¹

После выпуска Agile-манифеста начался активный процесс разработки и распространения различных методологий, основанных на его принципах. Одним из первых методов, получивших популярность, был Scrum. Он был представлен в 1995 году Кеном Швабером и Джеффом Сазерлендом. Scrum представлял собой итеративный и инкрементальный подход к разработке программного обеспечения, с акцентом на постоянной коммуникации внутри команды и с заказчиком. Scrum стал одним из самых распространенных методов управления проектами в индустрии разработки ПО.²

Параллельно с развитием Scrum разработались и другие методы гибкого управления проектами. Одним из них стал Kanban. Канбан-система управления проектами была популяризирована компанией Toyota в 1950-х годах. Она базировалась на принципах Just-in-Time и управления потоком работы. Kanban предоставлял визуальное представление рабочего процесса и позволял команде эффективно управлять задачами, контролировать поток работы и минимизировать время ожидания между задачами.³

Еще одним методом, сильно влияющим на гибкое управление проектами, стал Lean. Lean-подход был разработан компанией Toyota в 1950-х годах и представляет собой систему управления, направленную на устранение потерь и оптимизацию процессов. Lean стремится создать стабильную и эффективную среду работы, где каждая задача имеет ценность, а потери и неэффективности минимальны. Lean включает в себя такие принципы, как постоянное совершенствование, эмпирическое принятие решений и учет мнения сотрудников.⁴

С течением времени гибкие подходы к управлению проектами стали применяться не только в программной индустрии, но и в других сферах бизнеса. Они позволяют организациям быстро реагировать на изменения рынка и требования клиентов, улучшать качество продукции и повышать производительность. Гибкое управление проектами стало неотъемлемой частью инновационных организаций, которые стремятся быть конкурентоспособными в быстроменяющемся мире.

Agile — это подход к управлению проектами, который разработан для управления быстрыми изменениями и изменениями в требованиях в современной бизнес-среде. Этот метод управления проектами уделяет большое внимание командной работе, постоянному совершенствованию и взаимодействию с заказчиком. Agile также основан на итеративной разработке, что позволяет быстро адаптироваться к изменениям в требованиях заказчика и изменениям на рынке.⁵

¹ Manifesto for Agile Software Development / Agile Alliance. [S. l]: [s.n.], 2001.

² Sutherland, J. SCRUM: An extension pattern language for hyperproductive software development / J. Sutherland, M. Beedle, M. Devos, K. Schwaber. Agile Development Conference, 2003. ADC 2003. P. 15–26.

³ Kniberg, H. Kanban and Scrum — Making the Most of Both / H. Kniberg, M. Skarin. InfoQ. 2010. P. 19–22.

⁴ Poppendieck, M. Lean Software Development: An Agile Toolkit / M. Poppendieck, T. Poppendieck. IEEE Software. 2003. Vol. 18. No. 6. P. 43–50.

⁵ Larman, C. Agile and Iterative Development: A Manager's Guide / C. Larman. — Boston: Addison-Wesley, 2004.

Scrum — это один из методов Agile-управления проектами, который фокусируется на управлении итерациями проекта, называемыми спринтами. Команда Scrum состоит из продуктового владельца, scrum-мастера и команды разработчиков. Продуктовый владелец управляет портфелем проекта и приоритизирует задачи. Scrum-мастер управляет процессом разработки и помогает команде Scrum достичь целей спринта. Команда разработчиков реализует задачи, определенные продуктовым владельцем, и совершенствует продукт на протяжении спринта.⁶

Kanban — это метод управления проектами, который фокусируется на визуализации процесса разработки и управлении потоком работы. В Kanban каждая задача отображается на доске и перемещается между колонками в зависимости от ее состояния. Этот метод управления проектами основан на принципе «тянуть», что означает, что задачи разработки проекта выполняются только тогда, когда это необходимо, чтобы избежать перегрузки команды.⁷

Lean — это метод управления проектами, который фокусируется на оптимизации процессов разработки продукта, устранении неэффективных этапов и улучшении качества продукта. Lean основан на принципах Kaizen, что означает постоянное совершенствование процессов. В Lean каждый этап процесса разработки проходит через серию тщательных проверок, чтобы убедиться, что продукт отвечает потребностям заказчика и оптимизирован для производства.⁸

В целом все три метода — Scrum, Kanban и Lean — играют важную роль в Agile-управлении проектами. Scrum фокусируется на управлении итерациями и командной работе, Kanban фокусируется на визуализации рабочего потока и управлении потоком работы, а Lean фокусируется на оптимизации процессов и улучшении качества продукта. Вместе они обеспечивают гибкое и эффективное управление проектами.

Для более понятного и объемного раскрытия темы гибкого подхода к управлению проектами необходимо разобрать эти основные методологии:

I. Scrum

Scrum — это методология гибкого управления проектами, которая широко применяется в различных отраслях для разработки программного обеспечения и решения комплексных задач. Основная идея Scrum заключается в организации работы в рамках итераций, называемых спринтами, и акценте на командной работе, прозрачности и непрерывном совершенствовании.

Scrum основывается на ролевой модели и определяет три основные роли:

- Продуктовый владелец (Product Owner): отвечает за формулировку и управление требованиями проекта, приоритезацию задач и обеспечение создания ценности для заказчика. Продуктовый владелец является представителем заказчика в команде Scrum.
- Scrum-мастер (Scrum Master): отвечает за поддержку и обеспечение правильной реализации Scrum-процесса. Scrum-мастер помогает команде Scrum организовывать ежедневные стендап-митинги, планировать спринты, управлять рабочими задачами и решать проблемы, а также содействует в устранении препятствий, мешающих команде достигать целей.
- Команда разработчиков (Development Team): это многофункциональная команда, которая отвечает за выполнение работ в рамках спринтов. Команда сама оценивает объем работы, планирует и организует свою деятельность, обеспечивает создание итерационных инкрементов продукта и обеспечивает его непрерывное улучшение.⁹

Процесс в Scrum организован вокруг спринтов, которые являются временными итерациями продолжительностью от одной до четырех недель. Каждый спринт начинается с планирования, где команда и продуктовый владелец определяют набор задач, которые будут выполнены в этом

⁶ Кнапп, Г. «Спринт: Как разработать и протестировать новый продукт всего за пять дней» / Г. Кнапп. — Москва: Альпина Паблишер, 2017.

⁷ Kniberg, H. Kanban and Scrum — Making the Most of Both / H. Kniberg, M. Skarin. InfoQ. 2010. P. 19–22.

⁸ Jeff Gothelf & Josh Seiden Lean UX: Applying Lean Principles to Improve User Experience / Jeff Gothelf & Josh Seiden Stanford Computer Science Department, 2017.

⁹ Sutherland, J. SCRUM: An extension pattern language for hyperproductive software development / J. Sutherland, M. Beedle, M. Devos, K. Schwaber. Agile Development Conference, 2003. ADC 2003. P. 15–26.

спринте. Затем команда разработчиков выполняет задачи в течение спринта, регулярно обмениваясь информацией и оценивая свой прогресс на ежедневных стендап-митингах. В конце спринта команда представляет готовые инкременты продукта и проводит ретроспективу, чтобы определить, что можно улучшить в следующем спринте.

Scrum предоставляет команде гибкость в планировании и выполнении работы, а также позволяет быстро адаптироваться к изменениям требований и условий проекта. Его использование наиболее целесообразно в следующих случаях:

1. Проекты с изменчивыми и неопределенными требованиями. Scrum идеально подходит для проектов, где требования могут меняться или дополняться в процессе работы. Благодаря итеративному подходу и регулярным отзывам заказчика, команда Scrum может быстро реагировать на изменения и интегрировать их в процесс разработки.

2. Комплексные и высокорисковые проекты. Scrum предоставляет структурированный подход к управлению сложными проектами. Разбиение работы на спринты позволяет команде управлять рисками и обеспечивает более четкую видимость прогресса проекта.

3. Команды с высокой степенью самоорганизации. Scrum ставит упор на автономию и самоорганизацию команды разработчиков. Если команда имеет высокий уровень компетенции и способность принимать самостоятельные решения, использование Scrum позволяет команде эффективно планировать и организовывать свою работу.

4. Проекты, требующие постоянной обратной связи и вовлечения заказчика. Scrum обеспечивает регулярные точки контакта с заказчиком, такие как ежедневные стендап-митинги и ревизии спринта. Это позволяет заказчику активно участвовать в процессе разработки, выражать свои предпочтения и получать быструю обратную связь от команды.

5. Проекты с высокой степенью инноваций и неопределенности. Scrum подходит для проектов, где требуется постоянное экспериментирование, идеи и инновации. Итеративный процесс Scrum позволяет быстро тестировать и внедрять новые идеи, а регулярные ретроспективы стимулируют непрерывное улучшение процесса разработки.

II. Метод Kanban

Метод Kanban — это гибкий подход к управлению проектами, который обладает своими уникальными принципами и методами. Он был разработан японской компанией Toyota в рамках системы Lean Manufacturing для управления производственными процессами. Однако с течением времени применение Kanban расширилось и нашло свое применение в различных областях, включая разработку программного обеспечения, управление проектами и улучшение бизнес-процессов.

Главным принципом Kanban является визуализация рабочего процесса с использованием доски Kanban. Доска представляет собой горизонтально разделенную область, разделенную на колонки, представляющие различные этапы выполнения задач. Каждая задача представлена карточкой или стикером, который перемещается по колонкам в соответствии с ее текущим состоянием.

Основные принципы Kanban включают:

- Визуализация рабочего процесса — доска Kanban предоставляет ясную и наглядную картину всего рабочего процесса. Каждая колонка на доске соответствует конкретному этапу работы, например, «В очереди», «В процессе», «Готово». Это позволяет команде и заинтересованным сторонам видеть, какие задачи находятся в каком состоянии и каков прогресс выполнения проекта.
- Ограничение работы в процессе — Kanban поддерживает ограничение на количество задач, разрешенных находиться в каждой колонке. Например, можно установить лимит, чтобы в каждой колонке было не более трех задач одновременно. Это помогает предотвратить перегрузку и улучшает пропускную способность рабочего процесса.
- Управление потоком работы — с помощью Kanban команда может анализировать поток работы и выявлять узкие места или проблемные этапы. Затем можно принимать меры для устранения препятствий и улучшения эффективности рабочего процесса.
- Непрерывное улучшение — Kanban поощряет постоянное улучшение процесса. Команда может проводить регулярные обзоры и анализировать данные о продуктивности, качестве и

процессе выполнения задач для выявления возможностей для улучшения. На основе анализа данных, команда может принимать решения по оптимизации рабочего процесса, устранению бутылочных горлышек и улучшению общей эффективности.¹⁰

Использование метода Kanban наиболее целесообразно в следующих случаях:

1. Проекты с повторяющимися задачами. Kanban эффективно работает в проектах, где требуется обработка повторяющихся задач, таких как техническая поддержка, обслуживание клиентов или обработка запросов. Каждая задача может быть представлена карточкой на доске Kanban, и команда может легко отслеживать прогресс и обрабатывать задачи последовательно.

2. Проекты с высокой неопределенностью и изменчивостью. Когда требования проекта неясны или могут меняться, Kanban может быть эффективным инструментом управления. Он позволяет команде быстро реагировать на изменения и адаптироваться, перемещая карточки на доске в соответствии с приоритетами и новыми требованиями.

3. Проекты, требующие непрерывной доставки. Kanban поддерживает непрерывный поток работы и обеспечивает быструю доставку результатов. Если ваш проект требует постоянного взаимодействия с заказчиком и непрерывной доставки ценности, Kanban может быть идеальным методом для управления проектом.

4. Команды с разной скоростью выполнения задач. Kanban позволяет команде работать над задачами в собственном темпе и соблюдать индивидуальную пропускную способность каждого члена команды. Это особенно полезно, когда в команде есть специалисты с разными навыками и уровнем опыта.

5. Проекты, требующие непрерывного улучшения и оптимизации. Kanban способствует непрерывному улучшению процесса и предоставляет команде возможность анализировать и оптимизировать свой рабочий процесс. Если ваша команда стремится к непрерывному совершенствованию и повышению эффективности, Kanban поможет достичь этой цели.

III. Lean

Метод Lean, также известный как Lean Manufacturing или Lean Production, представляет собой философию управления, направленную на эффективность, устранение потерь и непрерывное улучшение процессов. Он был разработан японской компанией Toyota и стал основой для системы Toyota Production System (TPS), а затем нашел широкое применение в различных отраслях и областях.

Основные принципы Lean включают:

- Сосредоточение на создании ценности. Lean ставит перед собой задачу максимизировать создание ценности для клиента и минимизировать ресурсы, затрачиваемые на неважные задачи. Ценность определяется с точки зрения клиента, и все действия и процессы должны быть ориентированы на достижение этой ценности.
- Устранение потерь. Lean стремится к устранению всех видов потерь, которые не добавляют ценности. К таким потерям относятся избыточная производственная мощность, ожидание, переработка, неправильное использование ресурсов и недостаточное качество. Цель состоит в том, чтобы создать поток работы без простоев и потерь.
- Создание потока. Lean стремится создать гладкий и непрерывный поток работы, минимизируя задержки, ожидания и переработку. Это достигается путем устранения препятствий, улучшения коммуникации и организации работы вокруг потока создания ценности.
- Принцип «Pull». Вместо традиционного планирования и навязывания работы, Lean использует принцип «Pull». Это означает, что работа выполняется в ответ на спрос и запрос клиента. Команда берет на себя только то количество работы, которое может эффективно выполнить, основываясь на потребностях и требованиях клиента.
- Непрерывное улучшение. Lean поощряет культуру непрерывного улучшения. Команды стремятся к постоянному совершенствованию процессов, идентифицируя проблемы, находя при-

¹⁰ Kniberg, H. Kanban and Scrum – Making the Most of Both / H. Kniberg, M. Skarin. InfoQ. 2010. P. 19–22.

чины и предлагая улучшения. Принципы Lean включают такие инструменты, как Kaizen (непрерывное улучшение), 5S (организация рабочего пространства) и многое другое.¹¹

Использование метода Lean наиболее целесообразно в следующих случаях:

1. Производственные и операционные процессы. Lean был изначально разработан для оптимизации производственных процессов, и его использование наиболее эффективно в сфере производства. Он помогает улучшить эффективность процессов, сократить время цикла производства, устранить потери и повысить качество продукции.

2. Улучшение бизнес-процессов. Lean также может быть применен для оптимизации и улучшения различных бизнес-процессов, включая логистику, снабжение, управление запасами, обслуживание клиентов и другие операции. Он помогает выявить и устранить ненужные действия, упростить процессы и повысить операционную эффективность.

3. Разработка программного обеспечения и IT-проекты. Lean может быть применен для улучшения процессов разработки программного обеспечения и управления IT-проектами. Он помогает снизить время цикла разработки, улучшить коммуникацию внутри команды, повысить качество кода и повысить удовлетворенность клиентов.

4. Управление проектами. Принципы Lean могут быть применены для улучшения управления проектами в различных отраслях. Они помогают устранить избыточное планирование, оптимизировать процессы коммуникации и координации, улучшить прогнозирование сроков выполнения задач и управлять рисками проекта.

5. Обслуживание клиентов. Lean применим и в сфере обслуживания клиентов, где его принципы могут быть использованы для улучшения качества обслуживания, сокращения времени ожидания, повышения эффективности операций и удовлетворенности клиентов.

Сравнительная характеристика особенностей гибких подходов к управлению проектами представлена в таблице 1.

Таблица 1

Особенности гибких методов управления проектами¹²

Метод	Agile	Scrum	Kanban	Lean
Основная характеристика	Философия гибкого управления проектами, основанная на принципах быстрой адаптации и непрерывной доставки ценности.	Фреймворк для организации и управления разработкой программного обеспечения, основанный на итеративной и инкрементальной модели.	Метод управления рабочим процессом, основанный на визуализации работы и ограничении одновременного выполнения задач.	Философия управления, направленная на повышение эффективности, устранение потерь и непрерывное улучшение процессов.
Применение	Широкий спектр проектов и сфер деятельности. Часто используется в разработке программного обеспечения.	Преимущественно в разработке программного обеспечения, но также может применяться в других проектах.	Любые проекты, где требуется управление потоком работы и визуализация процессов. Часто применяется в обслуживании клиентов и операционных процессах.	Любые проекты, где требуется оптимизация процессов, устранение потерь и непрерывное улучшение. Широко используется в производстве и операционных процессах.
Роли	Гибкая команда, включающая Product Owner, Scrum Master и разработчиков.	Product Owner, Scrum Master и Scrum Team (разработчики).	Нет формальных ролей. Команда самоорганизуется.	Все участники процесса участвуют в улучшении и оптимизации процессов.

¹¹ Poppendieck, M. Lean Software Development: An Agile Toolkit / M. Poppendieck, T. Poppendieck. IEEE Software. 2003. Vol. 18. No. 6. P. 43–50.

¹² Составлено автором.

Продолжение таблицы 1

Метод	Agile	Scrum	Kanban	Lean
Доска	Канбан-доска может использоваться для визуализации задач и их текущего состояния.	Scrum-доска с колонками «To Do», «In Progress» и «Done» для отслеживания задач.	Канбан-доска с колонками для визуализации рабочего потока и перемещения задач между колонками.	Не требуется специальная доска, но визуализация процессов может быть полезной.

В зависимости от потребностей команды и особенностей проекта, можно выбрать оптимальный гибкий метод управления проектами. Scrum является наиболее популярным и широко используемым методом, особенно в разработке программного обеспечения. Kanban подходит для работы с повторяющимися задачами и выявления узких мест в процессах работы. Lean, в свою очередь, направлен на постоянную оптимизацию процессов и максимизацию производительности.

В данной статье были рассмотрены три гибких метода управления проектами: Scrum, Kanban и Lean. Каждый из этих методов имеет свои особенности, преимущества и области применения.

Scrum, основанный на итеративной и инкрементальной модели, широко используется в разработке программного обеспечения. Он предоставляет структуру для управления задачами, роли и итерациями (спринтами), что позволяет командам быстро адаптироваться к изменениям и доставлять ценность клиенту.

Kanban, сфокусированный на визуализации рабочего потока и ограничении одновременного выполнения задач, может быть применен в широком спектре проектов. Он позволяет командам эффективно управлять потоком работы, определять и устранять узкие места и повышать производительность.

Lean является философией управления, направленной на оптимизацию процессов и устранение потерь. Он акцентирует внимание на доставке ценности клиенту, непрерывном улучшении и эффективности процессов. Lean может быть применен в любых проектах, где требуется оптимизация и улучшение производительности.

Выбор подходящего метода зависит от специфики проекта, потребностей команды и контекста работы. Команды могут комбинировать элементы различных методов или адаптировать их под свои нужды.

Важно отметить, что все три метода Agile: Scrum, Kanban и Lean, предоставляют гибкие инструменты для управления проектами, позволяющие командам быть более адаптивными, эффективными и доставлять ценность клиенту.

В результате, выбор метода должен основываться на понимании особенностей проекта и учете потребностей команды. Комбинирование различных элементов методов и постоянное стремление к улучшению процессов помогут достичь оптимальных результатов в управлении проектами.

Результаты

1. Agile является широко применяемым и эффективным подходом к управлению проектами, особенно в условиях высокой неопределенности, быстро меняющихся требований и необходимости быстрой адаптации. Он позволяет доставлять ценность клиенту на ранних стадиях проекта и обеспечивает гибкость и сотрудничество в команде.

2. Scrum является одним из наиболее распространенных методов Agile. Он предоставляет структуру для организации работы команды в виде итеративных спринтов, фокусируется на поставке рабочего продукта в конце каждого спринта и активно включает клиента в процесс разработки.

3. Kanban фокусируется на визуализации рабочего потока, ограничении одновременной работы и управлении потоком задач. Он обеспечивает прозрачность, эффективное управление рабочим процессом и контроль над потоком работы.

4. Lean является философией управления, направленной на устранение потерь и оптимизацию процессов. Он акцентирует внимание на доставке ценности клиенту, улучшении производительности и эффективности работы.

Сравнение методов гибкого подхода к управлению проектами ¹³

Метод	Итерации	Роли	Ограничения по времени	Ограничения по объему работы	Инструменты	Управление рисками
Scrum	Регулярные итерации (спринты) длительно-стью 1–4 недели	3 роли: Product Owner, Scrum Master, Development Team	Ограничение по длительности спринта	В рамках спринта должны быть выполнены только те задачи, которые команда считает способной выполнить	Канбан-доска, бэклог продукта, бэклог спринта	Раннее выявление и управление рисками за счет регулярных обзоров и ретроспектив
Kanban	Безжесткое планирование, выполнение работ происходит в потоке	Нет жестких ролей	Нет ограничений по времени	Количество задач, выполняемых командой, должно быть в пределах их производительности и потока работы	Канбан-доска	Внимание уделяется прежде всего устранению узких мест и оптимизации потока работы
Lean	Нет жестких итераций, основное внимание уделяется оптимизации производительности	Нет жестких ролей	Нет жестких ограничений по времени, но оптимизация производительности должна происходить постоянно	Оптимизация производительности и исключение избыточной работы	Value Stream Mapping, A3-документы, канбан-доски	Управление рисками происходит за счет регулярного анализа и оптимизации процессов работы

¹³ Составлено автором.

5. Каждый метод имеет свои преимущества и недостатки, и их выбор зависит от контекста проекта, типа работы и предпочтений команды. Например, Scrum подходит для проектов с четкими требованиями и необходимостью быстрой разработки, в то время как Kanban может быть более подходящим для проектов с непредсказуемыми и изменяющимися требованиями.

6. Гибкие методы управления проектами могут быть успешно комбинированы или адаптированы в зависимости от специфики проекта и потребностей команды. Это позволяет создать гибкую и настраиваемую систему управления, соответствующую конкретным требованиям проекта.

В таблице 2 представлено наглядное сравнение методов гибкого подхода к управлению проектами.

Обсуждение

В ходе исследования гибких методов управления проектами были выделены несколько результатов, которые имеют прямую связь с вопросом исследования:

Во-первых, было обнаружено, что гибкие методы управления проектами не ограничиваются только сферой разработки программного обеспечения. В начале исследования предполагалось, что гибкие методы преимущественно применяются в IT-проектах, однако выяснилось, что они также успешно применяются в других областях, таких как маркетинг, производство, консалтинг и даже в научных исследованиях. Это подчеркивает универсальность и применимость гибких методов в различных секторах и открывает новые возможности для их использования.

Во-вторых, стало ясно, что успешное внедрение гибких методов требует не только технических знаний и навыков, но также культурных изменений в организации. Один из ключевых факторов успеха заключается в создании коллаборативной и самоорганизующейся команды, которая готова принять принципы гибкого подхода и открыто обмениваться информацией и знаниями. Этот аспект важен для организаций, которые стремятся внедрить гибкие методы, и требует внимания должного внимания на этапе подготовки и обучения персонала.

Заключение

В данной статье были рассмотрены три гибких метода управления проектами: Scrum, Kanban и Lean. Каждый из этих методов имеет свои особенности, преимущества и области применения.

Scrum, основанный на итеративной и инкрементальной модели, широко используется в разработке программного обеспечения. Он предоставляет структуру для управления задачами, роли и итерациями (спринтами), что позволяет командам быстро адаптироваться к изменениям и доставлять ценность клиенту.

Kanban, сфокусированный на визуализации рабочего потока и ограничении одновременно выполняемых задач, может быть применен в широком спектре проектов. Он позволяет командам эффективно управлять потоком работы, определять и устранять узкие места и повышать производительность.

Lean является философией управления, направленной на оптимизацию процессов и устранение потерь. Он акцентирует внимание на доставке ценности клиенту, непрерывном улучшении и эффективности процессов. Lean может быть применен в любых проектах, где требуется оптимизация и улучшение производительности.

Выбор подходящего метода зависит от специфики проекта, потребностей команды и контекста работы. Команды могут комбинировать элементы различных методов или адаптировать их под свои нужды.

Важно отметить, что все три метода Agile: Scrum, Kanban и Lean, предоставляют гибкие инструменты для управления проектами, позволяющие командам быть более адаптивными, эффективными и доставлять ценность клиенту.

В результате, выбор метода должен основываться на понимании особенностей проекта и учете потребностей команды. Комбинирование различных элементов методов и постоянное стремление к улучшению процессов помогут достичь оптимальных результатов в управлении проектами.

Список литературы

1. Larman, C. Agile and Iterative Development: A Manager's Guide / C. Larman. — Boston: Addison-Wesley, 2004.
2. Beck, K. Extreme Programming Explained: Embrace Change / K. Beck. IEEE Computer. 2000. Vol. 32. No. 10. P. 70–77.
3. Manifesto for Agile Software Development / Agile Alliance. [S. l]: [s.n.], 2001.
4. Project Management Institute (2020). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). Available at: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards> (Accessed: 12th May 2023).
5. Cohn, M. Agile Estimating and Planning / Cohn, M. Journal of Product Innovation Management, 2006 23(6): 588–589 DOI:10.1111/j.1540-5885.2006.00227_1.x.
6. Кнапп, Г. «Спринт: Как разработать и протестировать новый продукт всего за пять дней» / Г. Кнапп. — Москва: Альпина Паблишер, 2017.
7. Нигматуллин Р.К., Дмитриев А.Г. Гибкие, классические и гибридные методологии управления проектами: преимущества и недостатки. Путеводитель предпринимателя. 2023. Т. 16. № 2. С. 70–78. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-2-70-78>.
8. Jeff Gothelf & Josh Seiden Lean UX: Applying Lean Principles to Improve User Experience / Jeff Gothelf & Josh Seiden Stanford Computer Science Department, 2017.
9. Watts, G. Scrum Mastery: From Good to Great Servant-Leadership / Watts, G. Raleigh, NC: Tattered Cover Press, 2013.
10. Omar, M. The Impact of Agile Approach on Software Engineering Teams / Omar, M. American Journal of Economics and Business Administration 3(1): 12–17. 2011. DOI:10.3844/ajebasp.2011.12.17.
11. Poppendieck, M. Lean Software Development: An Agile Toolkit / M. Poppendieck, T. Poppendieck. IEEE Software. 2003. Vol. 18. No. 6. P. 43–50.
12. Sutherland, J. SCRUM: An extension pattern language for hyperproductive software development / J. Sutherland, M. Beedle, M. Devos, K. Schwaber. Agile Development Conference, 2003. ADC 2003. P. 15–26.
13. Kniberg, H. Kanban and Scrum – Making the Most of Both / H. Kniberg, M. Skarin. InfoQ. 2010. P. 19–22.
14. Rothman, J. From Chaos to Successful Distributed Agile Teams: Collaborative Practices and Patterns / J. Rothman, M. Kilby. Collaborate to deliver. P. 1–10.
15. Scrum Guide / Scrum Alliance. [S. l]: [s.n.], 2020.

References

1. Larman, C. Agile and Iterative Development: A Manager's Guide / C. Larman. — Boston: Addison-Wesley, 2004.
2. Beck, K. Extreme Programming Explained: Embrace Change / K. Beck. IEEE Computer. 2000. Vol. 32. No. 10. P. 70–77.
3. Manifesto for Agile Software Development / Agile Alliance. [S. l]: [s.n.], 2001.
4. Project Management Institute (2020). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). Available at: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards> (Accessed: 12th May 2023).
5. Cohn, M. Agile Estimating and Planning / Cohn, M. Journal of Product Innovation Management, 2006 23(6): 588–589 DOI:10.1111/j.1540-5885.2006.00227_1.x.
6. Knapp, G. «Sprint: How to Solve Big Problems and Test New Ideas in Just Five Days» / G. Knapp. — Moscow: Alpina Publisher, 2017.
7. Nigmatullin R.K., Dmitriev A.G. Flexible, classic and hybrid project management methodologies: advantages and disadvantages. Entrepreneur's Guide. 2023. T. 16. № 2. P. 70–78. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-2-70-78>.
8. Jeff Gothelf & Josh Seiden Lean UX: Applying Lean Principles to Improve User Experience / Jeff Gothelf & Josh Seiden — Stanford Computer Science Department, 2017.
9. Watts, G. Scrum Mastery: From Good to Great Servant-Leadership / Watts, G. Raleigh, NC: Tattered Cover Press, 2013.
10. Omar, M. The Impact of Agile Approach on Software Engineering Teams / Omar, M. American Journal of Economics and Business Administration 3(1): 12–17. 2011. DOI:10.3844/ajebasp.2011.12.17.
11. Poppendieck, M. Lean Software Development: An Agile Toolkit / M. Poppendieck, T. Poppendieck. IEEE Software. 2003. Vol. 18. No. 6. P. 43–50.
12. Sutherland, J. SCRUM: An extension pattern language for hyperproductive software development / J. Sutherland, M. Beedle, M. Devos, K. Schwaber. Agile Development Conference, 2003. ADC 2003. P. 15–26.
13. Kniberg, H. Kanban and Scrum – Making the Most of Both / H. Kniberg, M. Skarin. InfoQ. 2010. P. 19–22.
14. Rothman, J. From Chaos to Successful Distributed Agile Teams: Collaborative Practices and Patterns / J. Rothman, M. Kilby. Collaborate to deliver. P. 1–10.
15. Scrum Guide / Scrum Alliance. [S. l]: [s.n.], 2020.

ФИНАНСЫ, КРЕДИТ И СТРАХОВАНИЕ / FINANCE, CREDIT, INSURANCE

Оригинальные статьи / Original articles

DOI 10.24182/2073-6258-2023-22-3-21-31



Сравнительный анализ программ устойчивого развития на примере лидеров международного страхового рынка

Т. А. Белоусова

кандидат экономических наук, доцент

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Москва, Россия*

Belousova.ta@gmail.com

Аннотация: В условиях экономической и политической нестабильности, а также природно-климатических изменений особое значение придается программам устойчивого развития, которые способствуют адаптации человечества к неблагоприятным факторам. Провайдеры всех сегментов финансового рынка, включая страховую, для которого обеспечение стабильности является ключевой задачей, внедряют в свою практику принципы ESG. Результаты усилий по достижению устойчивого развития в экологической, социальной сферах и в управлении бизнесом отражаются в отдельных регистрах отчетности, которая получила название нефинансовой.

Предметом исследования в настоящей статье является анализ нефинансовой отчетности лидеров международного страхового рынка с целью обобщить опыт создания и внедрения в страхование принципов ESG. Объектом исследования являются две крупнейшие страховые группы мира — AXA и Ping An, каждая из которых обладает важными особенностями: первая владеет широкой филиальной сетью по всему миру, вторая является лидером внедрения современных технологий и цифровых инструментов. Результаты исследования заключаются в выявлении наиболее продвинутых и возможных к применению на российском страховом рынке страховых и инвестиционных программ защиты экологии и человеческого капитала на базе внедрения в страхование принципов ESG.

Ключевые слова: нефинансовая отчетность, «зеленые» страховые продукты, дорожная карта, программа Smart Work, «зеленый» страховой бизнес, инклюзивное страхование.

Благодарности: Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по государственному заданию Финансового университета при Правительстве Российской Федерации.

Для цитирования: Белоусова Т.А. Сравнительный анализ программ устойчивого развития на примере лидеров международного страхового рынка. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2023. Т. 22. № 3. С. 21–31. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-3-21-31>.

Comparative analysis of sustainable development programs on the example of the international insurance market leaders

T. A. Belousova

Cand. Sci (Econ.)

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

belousova.ta@gmail.com

Abstract: In conditions of economic and political instability, as well as natural and climatic changes, special importance is attached to sustainability programs that contribute to the adaptation of humanity to adverse factors. Providers of all segments of the financial market, including insurance, for which ensuring stability is a key task, are implementing ESG principles into their practice. The results of efforts to achieve sustainable development in the environmental, social and business management spheres are reflected in separate registers of reporting, which has been called non-financial.

The subject of the research in this article is the analysis of non-financial reporting of the leaders of the international insurance market in order to summarize the experience of creating and implementing ESG principles in insurance. The object of the study is two of the largest insurance groups in the world — AXA and Ping An, each of which has important features: the first owns a wide branch network around the world, the second is the leader in the introduction of modern technologies and digital tools. The results of the study are to identify the most advanced and possible insurance and investment programs for the protection of ecology and human capital on the basis of the introduction of ESG principles into insurance in the Russian insurance market

Keywords: non-financial reporting, green insurance products, roadmap, Smart Work program, green insurance business, inclusive insurance.

Acknowledgements: The article was prepared based on the results of research carried out at the expense of budgetary funds under the state assignment of the Financial University under the Government of Russian Federation.

For citation: Belousova T. A. Comparative analysis of sustainable development programs on the example of the international insurance market leaders. *Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship*. 2023. T. 22. № 3. P. 21–31. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-3-21-31>.

Предметом исследования в настоящей статье является нефинансовая отчетность лидеров мирового страхового рынка, целью исследования является обобщение подходов к созданию и реализации программ внедрения в страхование принципов ESG, а также оценка качества программ и индикаторов устойчивого развития

Актуальность задач внедрения принципов устойчивого развития в практику экономических субъектов очевидна, поскольку идея устойчивого развития востребована в последние десятилетия как ответ на рост волатильности природной, экономической и социальной сред. При этом под устойчивостью можно понимать инженерный эффект, как возможность возврата в точку первоначального состояния после воздействия неблагоприятных факторов. Или экологический эффект, предполагающий формирование в процессе противостояния неблагоприятным факторам адаптивных качеств, позволяющих не только вернуться на первоначальные позиции, но и сделать шаг вперед в укреплении и актуализации состояния устойчивости. Вариативность устойчивости крайне важна для такого сегмента финансового рынка, как страхование, поскольку prevention и приспособление к неблагоприятным обстоятельствам является важным фактором стабильности и долгосрочности развития системы страхового бизнеса.

Коммерческие и взаимные страховые организации в числе основных задач всегда решали проблемы устойчивости, в том числе финансовой, используя в той или иной степени различные инструменты управления рисками. В настоящее время система риск-менеджмента переходит на новый программный уровень, выходя за рамки страховых и финансовых рисков и приобретая комплексность, в которой объединяются цели защиты окружающей среды, поддержки социума и управление бизнесом. Страховые компании обладают значительным опытом изучения и реагирования на изменения климатических рисков, социальные вызовы. Этот опыт находит свое отражение в нефинансовой отчетности, являющейся источником информации о методах индивидуальной интерпретации принципов ESG, который может быть интересен и востребован субъектами страхового рынка с учетом того, что в условиях санкционных рисков Банк России рекомендует финансовым организациям самостоятельно определять объем раскрытия информации в области устойчивого развития.¹

Методы исследования

В целях сопоставления данных нефинансовой отчетности крупнейших страховых групп мира AXA и Ping An использовались сравнительный анализ и метод выборки. Для формирования представления об этапах и длительности перехода на внедрение принципов ESG в страховании применялись метод индукции, динамического анализа и детализации. Для обобщения и представления результатов анализа нефинансовой отчетности лидеров мирового страхового рынка была применена табличная форма.

¹ Информационное письмо Банка России от 13 июля 2023 г. № Ин-02-28/44 «О рекомендациях по раскрытию финансовыми организациями информации в области устойчивого развития». 2023. — М. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/407294916/> (дата обращения 25.07.2023) — Текст: электронный.

Обзор научной литературы

Многие исследователи отмечают переход от добровольного следования принципам ESG к обязательным требованиям, особенно в части раскрытия информации и принципов управления, т.к. от этого зависят решения инвесторов, потребителей, партнеров и посредников, действующих на страховом рынке. Рейтинговые агентства, в частности PWS, на основании проведенных опросов свидетельствуют о том, что 80% глобальных инвесторов считают необходимым публикацию информации об управлении ESG, т.к. она существенно влияет на принятие и реализацию инвестиционных решений.² 75% потребителей готовы расторгнуть свои отношения со страховыми компаниями, которые небрежно относятся к окружающей среде, социальным вопросам и системе управления. Для участников финансового рынка, анонсировавших переход на ESG-технологии, повышается роль нефинансовой отчетности, содержащей индикаторы ESG, поскольку на первых этапах переход бизнеса на рельсы устойчивого развития сопровождается значительными расходами и невысокой отдачей, что может повлиять на уровень их благонадежности³. Нефинансовая отчетность не только является источником информации для оценки уровня социальной ответственности собственников бизнеса, но и свидетельствует о готовности раскрытия управленческой информации, в том числе в сфере воздействия бизнеса на окружающую среду⁴.

Более 20-ти лет обсуждаются вопросы эколого-социальной ответственности бизнеса, которые сегодня ассоциируются с разработкой и реализацией программ экологического, социального и корпоративного управления⁵. Для страхового сектора финансового рынка следование принципам ESG означает включение в портфельную политику принципов селекции потребителей по уровню негативного воздействия на окружающую среду⁶. Селекция такого рода может привести к отказу от сотрудничества и предоставления страховой защиты достаточно известным страховщику клиентам, что скажется на доходности страховых операций. Однако ответственное отношение к окружающей среде и социуму побуждает предприятия различных сфер бизнеса отказываться от привычного уровня прибыли в «краткосрочной перспективе в пользу долгосрочной устойчивости», для которой характерны экологическая и социальная ответственность, последовательность и прозрачность управленческих решений⁷. Такого же мнения придерживается Турбина К.Е., которая считает, что следование принципам ESG — это не только расходы на соответствие новым критериям деятельности, но и новые возможности, которые позволяют компенсировать затраты и обеспечить перспективы⁸.

Некоторые исследователи понимают под устойчивым страхованием такой «стратегический подход, при котором вся деятельность создания стоимости страхования, включая взаимодействие с общественностью, осуществляется ответственным и разумным способом, включая выявление,

² ESG: A growing sense of urgency Сайт PWS. 2022. URL: <https://www.pwc.com/us/en/industries/financial-services/library/next-in-insurance-top-issues/esg-insurance-industry.html> (дата обращения 12.03.2023) — Текст: электронный.

³ Лазарева Н.А. Особенности формирования системы ESG-показателей нефинансовой отчетности для оценки деловой активности и благонадежности контрагентов. *Путеводитель предпринимателя*. 2023; 16(3): 63–69. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-3-63-69> (дата обращения 15.07.2023) — Текст: электронный.

⁴ Нурова И.Д. Финансовая и нефинансовая отчетность: информационные границы. Современные научные исследования и инновации. 2019. № 12 [Электронный ресурс]. URL: <https://web.snauka.ru/issues/2019/12/90998> (дата обращения: 09.05.2023).

⁵ Erokhina E.I. Sectoral risk assessment based on ESG analysis reports — Финансы и финансовые рынки в контексте цифровизации (FFMD2022) / Сб. статей III МНПК, М. РУДН — 2022. URL: [elibrary_49926055_57588326.pdf](https://elibrary.ru/49926055_57588326.pdf) (дата обращения 22.07.2023) — Текст: электронный.

⁶ Сепп М.В. Задачи АО РНПК в реализации концепции устойчивого развития — Современные страховые технологии 2021. № 6. URL: <https://consult-cct.ru/upload/files/auto-pdflink/14-42701-9883.pdf> (дата обращения 12.07.2023) — Текст: электронный.

⁷ Афанасьев М.П. ESG-трансформация в корпоративном секторе: систематизация глобального подхода / М.П. Афанасьев, Н.Н. Шаш. Проблемы прогнозирования. 2022. № 6(195) URL: <https://ecfor.ru/wp-content/uploads/2022/11/esg-v-korporativnom-upravlenii.pdf> (дата обращения 12.07.2023) — Текст: электронный.

⁸ Турбина К.Е. ESG-издержки или новые возможности? Современные страховые технологии. 2021. № 6. С. 72–77. URL: <https://consult-cct.ru/ESG-izderzhki-ili-novye-vozmozhnosti> (дата обращения 15.07.2023) — Текст: электронный.

оценку, управление и мониторинг рисков и возможностей в отношении экологических, социальных и управленческих вопросов»⁹. Например, для страховых компаний характерно проведение экологического страхования как элемента следования принципам ESG, которое рассматривается как инструмент экологической сертификации и периодического риск-менеджмента, направленного на контроль, разработку и реализацию мероприятий по повышению безопасности экологически опасных предприятий, в которой заинтересованы все члены общества¹⁰. С другой стороны, наибольшее значение для устойчивого развития страховой деятельности имеют поддержка отношений с клиентами и управление репутационными рисками.¹¹

Таким образом, страховые компании могут действовать различным образом для обеспечения устойчивого развития и использовать различные индикаторы для отражения в своей нефинансовой отчетности результатов реализации политики ESG формата.

Сравнительный анализ нефинансовой отчетности AXA и Ping An

AXA (создана в 19-ом веке) занимает третье место в мире по объему активов после страховой группы Альянс и Ping An. Страховая группа является универсальной, осуществляет страховые операции по страхованию жизни, не-жизни, медицинскому страхованию и проводит операции по управлению активами. В свою очередь, страховая группа Ping An начала свой страховой бизнес в 1988 году и в настоящее время является холдингом, который специализируется на страховании жизни и здоровья, используя цифровую платформу для интегрирования финансов и расходов на медицину. Стратегия устойчивого развития страховой группы AXA, принятая в 2020 году, заключается в создании ценностей, способствующих устойчивости окружающей среды и общества посредством использования возможностей инвестирования в мировую экономику, предоставления страховых услуг индивидуальным и корпоративным клиентам в части повышения устойчивости к рискам, ответственное управление интересами различных заинтересованных сторон, включая персонал (табл.1). Страховая группа Ping An взяла на себя роль лидера китайского страхового рынка в области реализации разработанной стратегии «зеленые» финансы, которая интегрируется с моделями управления климатическими рисками.

Таблица 1

Стратегия и тактика страховых групп AXA и Ping An в реализации ESG в страховании¹²

Страховая группа AXA	Страховая группа Ping An
Разработка и принятие стратегии устойчивого развития в 2020 г.	Разработка стратегии «Зеленые финансы+», реализация модели управления климатическими рисками в 2020 г.
Активное продвижение мероприятий, направленных на адаптацию к изменениям климата как инвестор, страховщик и корпоративный игрок в 2021 г.	Разработка принципов устойчивого развития. Снижение инвестиций в отрасли с высоким уровнем загрязнения и энергопотребления в 2021 г.
В 2022 году стратегия устойчивого развития содержит два основных аспекта: противодействие изменению климата и развитие деятельности в области здравоохранения и защиты в качестве инклюзивного страховщика.	Стратегия устойчивого развития содержит качественные цели и ключевые количественные показатели, акцентируя усилия на возрождении сельских районов и информационной безопасности. Разработка в 2022 году блок-схемы управления рисками и механизм контроля за бизнес-процессами страховщика.

⁹ Stricker L., Pugnetti C., Wanger J., Roshmann A. Green Insurance: A roadmap for Executive Management. — Risk Financial Manag. 2022, 15(5), 221; <https://doi.org/10.3390/jrfm15050221> (accessed June 28 2023).

¹⁰ Цыганов А.А. Перспективы имплементации экологического страхования в России / А.А. Цыганов, Л.С. Крутова. ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. 2021. No 3. С. 97–111. <https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-implementatsii-ekologicheskogo-strahovaniya-v-rossii/viewer> (дата обращения 20.06.2023) — Текст: электронный.

¹¹ Khovrak I. ESG-driven approach to managing insurance companies' sustainable development. — Insurance market and companies. 2020. Vol. 11. 42–52 p. URL: https://www.researchgate.net/publication/347843773_ESG-driven_approach_to_managing_insurance_companies'_sustainable_development (дата обращения 28.07.2023) — Текст: электронный.

¹² Источник: составлено автором.

Продолжение таблицы 1

Страховая группа AXA	Страховая группа Ping An
Использование в планировании перехода на принципы ESG дорожной карты.	Формирование пятилетних планов по основным вопросам, связанным с устойчивостью. Формируется дорожная карта по достижению углеродной нейтральности.
Разработка и внедрение новой программы Smart Work, сочетающая работу дома и в офисе.	Разработка и внедрение этических стандартов и антикоррупционное обучение.
Обучение 100% сотрудников по программам адаптивного характера Включение экологических, социальных и управленческих критериев в систему поощрения и вознаграждения сотрудников (схема участия в прибыли).	Программы профессионального обучения сотрудников (не менее 40,8 часов в год). Разработка и представление карьерных планов. Планируется участие сотрудников в прибыли.
На основе методов моделирования, использования стресс-тестов и сценарного анализа оценивается взаимное влияние изменений климата и активов/инвестиционной политики, балансовых обязательств и страховых операций группы.	При принятии решений об инвестировании в активы всех категорий учитываются факторы изменения климата, перехода на низкоуглеродные источники, состояние физических рисков. Преобладание в инвестиционном портфеле социальных инвестиций и финансирования на инклюзивной основе.
Активный анализ инвестиций на основе репрезентативных рисков, свойственных различным территориям.	Интеграция ESG в процесс принятия инвестиционных решений; поддержка экономического развития за счет долгосрочных вложений. Создание листинга негативных и положительных инвестиций.
Страховой андеррайтинг базируется на фокусировании на деятельности, связанной с риском обезлесения. Использование инновационных механизмов для защиты биоразнообразия – «Индекс прибрежных рисков».	Разработаны рекомендации андеррайтерам по сокращению страхования предприятий угольной и тепловой энергетики; широкое использование инструментов цифровизации для повышения прозрачности андеррайтерских решений.
Введена в действие Программа «зеленого» бизнеса, в соответствии с которой разрабатываются страховые продукты, направленные на смягчение изменений последствий климата; стимулирования клиентов, использующих программы адаптации к изменению климата и т.д.	В систему рискового страхования ESG(страхование не-жизни) включены: страхование природных катастроф, страхование ответственности за загрязнение окружающей среды, страхование лесов, страхование дикой природы.

Как следует из таблицы 1 обе страховые группы на протяжении последних трех лет активно внедряют принципы ESG в практику страхования. Успешно справляется с задачами планирования устойчивого развития страховая группа AXA, используя такой инструмент как дорожная карта. Системный подход, используемый для создания дорожной карты, смягчает риски переходного периода и обеспечивает взаимосвязь всех аспектов ESG. Например, дорожная карта страховой группы AXA включает в себя: а) взаимодействие с заинтересованными сторонами; б) формирование образа ответственного работодателя; в) повышение ответственности за последствия изменения климата и нарушения биоразнообразия; г) широкое внедрение инклюзивного страхования, что укрепляет партнерство и способствует реализации программ благотворительности; д) повышение качества управления в части борьбы с коррупцией, повышения уровня конфиденциальности и безопасности данных, налоговой политики и т.д.

Для страховой группы Ping An характерно среднесрочное планирование (до 5 лет), которое базируется на формулировании ключевых проблем достижения устойчивого развития, определения качественных целей и ключевых количественных показателей. Например, главной пробле-

мой устойчивого развития является достижение устойчивого страхования, цель которого заключается в содействии экономическому развитию, социальному прогрессу, улучшению окружающей среды на основе комплексного и профессионального управления рисками, что может быть измерено в доле устойчивой страховой премии в общей сумме премиального дохода. Или такой же по важности является проблема защиты прав потребителей, которая может быть достигнута за счет повышения качества обслуживания и гарантированной целостности страховых программ, что обеспечивается постоянным обучением 100% численности персонала и агентов программам по теме защиты прав потребителей и осуществлением ежегодного аудита показателей, характеризующих уровень защиты прав потребителей (например, уровень лояльности клиентов).

Социальный принцип ESG тесно связан с кадровой политикой страховых компаний и страховых групп, каждая из которых вносит свой вклад в развитие теории и практики управления персоналом. Например, страховая группа AXA разработала гибридную форму организации труда Smart Work, которая позволяет сотрудникам распределять свое рабочее время между офисом и домом. Результатом изменения организации труда стало расширение возможностей, увеличением автономности рабочих групп и ответственности для получения наилучших результатов в гибридном контексте. Долгосрочная цель Smart Work заключается в совершенствовании структуры офисного пространства, предоставлении возможности выбора времени работы физически и виртуально, оформлении гибких командных соглашений. Для Ping An приоритетом является следование этическим стандартам и противодействие коррупции, при этом программы стимулирования и поощрения сотрудников тесно связаны с полноценным, постоянным и профессиональным обучением персонала.

Страховая группа AXA определяет ответственное инвестирование как интеграцию принципов ESG в инвестиционные процессы, включая практику владения инвестициями. Для реализации стратегии «зеленых» инвестиций страховщик разработал методику отбора «зеленых» инвестиций на основе внешних маркировок, сертификатов и экологических стандартов. Зеленые инвестиции определяются как: «зеленые» облигации, инфраструктурный долг и кредиты по коммерческой недвижимости. Для страховой группы Ping An, специализирующейся на долгосрочном страховании жизни (пенсионное страхование) характерен долгосрочный капитал, инвестирование которого направлено на поддержку экономического развития страны и содействию социального прогресса. В целях достижения устойчивого эффекта от инвестиционной деятельности страховая группа формирует каталоги отрицательных и положительных инвестиций, придерживается транспарентности, повышения активности поведения акционеров, соответствия программе поддержки низкоуглеродных предприятий.

Как известно, страховая деятельность представляет собой совокупность бизнес-процессов, которые включают в себя операции как инвестиционного, так узкоспециализированного страхового (разработка продукта, его реализация и возобновление, управление страховым портфелем, регулирование страховых претензий) характера. В дополнение к стандартной финансовой отчетности, страховые компании формируют отдельную нефинансовую отчетность, которая включает в себя информацию о реализации принципов ESG в таких направлениях, как риск-менеджмент, андеррайтинг и урегулирование претензий.

Инструменты маркетинга, риск-менеджмента и андеррайтинга задействованы в процессах разработки «зеленых» страховых продуктов в рамках политики устойчивого развития и следования принципам ESG. Однако пока не существует четкого определения «зеленых» страховых продуктов. Разработаны предположительные характеристики «зеленого» страхования, которое включает в себя на стадии разработки/модификации страховых продуктов, следующие подходы: а) предоставление страховой защиты «зеленым» объектам (например, на базе специальных тарифов, способствующих продвижению экологически чистых объектов); б) включение/добавление функций «зеленого» страхования для обычного страхования или вида деятельности, как связанную или добавочную услугу; в) продвижение услуг экологического характера в процессе урегулирования претензии (например, применение элементов экологичности при ремонте, замене или модернизации); г) продвижение экологически безопасного поведения (использование экологических строительных материалов, переход на электромобили, уменьшение потребления и эконо-

мия ресурсов, адаптация к риску и др.); д) коммуникации с клиентами в части экологической грамотности, разработка рекомендаций и стимулов по снижению рисков и переходу на экологическое поведение, формирование предпочтений эко-опций и эко-эффективности.

В условиях климатической неустойчивости страховщики моделируют процесс андеррайтинга на основе пересмотра подходов к адаптации аппетита к риску, процессов и руководящих принципов селекции рисков, возможностей смягчения последствий реализации риска и др. Андеррайтеры вынуждены учитывать многочисленные аспекты изменения окружающей среды, социального климата, интересов собственников и потребителей. В частности, статистические данные подтверждают рост показателей заболеваемости и смертности в связи с загрязнением воздуха; таяние льдов в Антарктике и повышение уровня моря снижает стоимость инвестиций в недвижимость на прибрежных территориях; переход к низкоуглеродной экономике снижает спрос на продукцию важного потребительского сегмента, что влечет сокращение подписанных страховых премий; частота природных катастроф влияет на рыночную стоимость инвестиций и стоимость перестраховочной защиты; перерывы в производственной деятельности в результате стихийных бедствий влияют на объем обслуживания и размер операционных расходов; из-за низкой экологической грамотности и отсутствие осведомленности о принципах ESG клиентов и партнеров нарушаются правила устойчивости, что влечет за собой снижение рейтинга и отрицательные колебания спроса на страховые услуги; темпы обновления продуктовой линейки страховых компаний не соответствуют требованиям времени.

Страховые группы AXA и Ping An стимулируют переход на «зеленые» продукты путем предоставления скидок страхователям за бережное/экологическое поведение (непостоянное использование автомобиля на бензине, установка на домах приспособлений, противодействующих воздействию природных катастроф), выбор экологических объектов (использование электромобилей, проживание в сертифицированных домах); использования комбинированной тарификации (например, плата за страхование по принципу «плати только, когда водишь», компенсация расходов на техническую и сервисную поддержку «зеленых» установок); стимулирования перехода на ремонт вместо замены или следования «зеленой» модернизации строений и сооружений; консалтинга в части «зеленого» строительства, повышения уровня информированности о подверженности территории природным катастрофам, поощрении замкнутого цикла, использовании Интернета вещей (IoT), как инструмента превенции.

Страховщики выбирают различные отрасли для формирования приоритетов в обеспечении страховой защиты и инвестировании/финансировании программ поддержки предприятий и борьбы против незаконного использования природных ресурсов. Например, страховая группа AXA поддерживает проекты управления лесным хозяйством на развитых рынках, применяя ограничения и контроль при проведении андеррайтинга рисков облесения, том числе, в случае фиксации ситуаций незаконной вырубке леса, работы страхователей в странах с высоким уровнем риска незаконной вырубке леса, в том числе, ограничения распространяются на морские грузовые перевозки. В 2021 году страховая группа запустила свой «Индекс прибрежных рисков», направленной на поддержку водных и прибрежных экосистем с целью сохранения биоразнообразия. «Индекс прибрежных рисков» — это инновационный инструмент, который позволяет обнаружить незаконный, несообщаемый и нерегулируемый (ННН) промысел с целью истребования номера Международной морской организации (ИМО) для всех рыболовных судов и рефрижераторных грузовых судов, которые были застрахованы AXA. Страховая группа включила дополнительные явные проверки ННН рыболовства в свои Правила и руководства по морскому андеррайтингу. Еще одним направлением устойчивого развития страховой группы AXA является поддержка государственно-частного партнерства для решения задачи ликвидации пробелов в страховой защите в странах, уязвимых к последствиям изменения климата. В частности, страховщик проектирует и разрабатывает страховые продукты и услуги, адаптированные к реалиям малообеспеченных сообществ массового рынка и малого бизнеса. Предложенные страховые решения позволяют: а) предоставить уязвимым слоям населения доступа к страховым продуктам и услугам, которые способствуют их финансовому благополучию и сопровождают их в их экономическом развитии (линейка продуктов по страхованию жизни); б) обеспечить страхованием от непредвиденных собы-

тий (природных, климатических, технологических), которые могут привести к бедности. В 2022 году по программам для уязвимых слоев населения страховая группа AXA предоставила страховую защиту 10,1 млн. человек на 14 рынках Азии, Африки, Латинской Америки и Европы ¹³.

СГ Ping An постоянно осуществляет совершенствование уровня интеграции факторов ESG в разработку, дизайн и оценку своих продуктов, а также внедряет инновации в продукты, чтобы постоянно улучшать и повышать устойчивость страхового портфеля. К группе ESG рисковое страхование относятся: страхование на случай стихийных бедствий, страхование ответственности за загрязнение окружающей среды, страхование лесов, страхование дикой природы (рис 1).

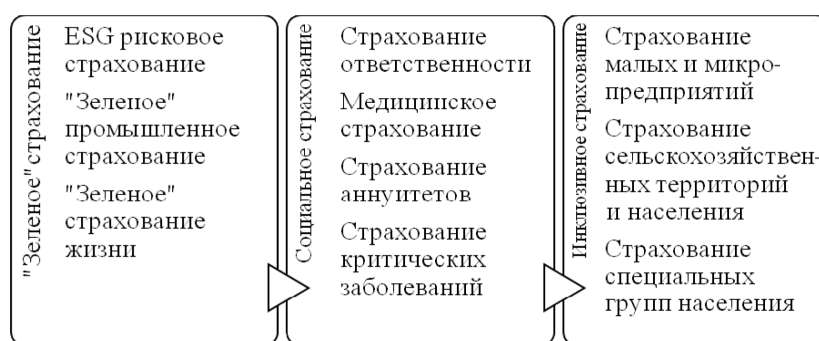


Рис. 1. Главные категории устойчивого страхования от Ping An ¹⁴

К социальному страхованию страховая группа Ping An относит: страхование медицинских расходов, страхование расходов по уходу за пожилыми людьми, страхование критических заболеваний, страхование имущества физических лиц от повреждения и гибели, страхование ответственности. Что касается инклюзивного страхования, то оно распространяется на: страхование имущества от потерь для малого и микробизнеса, страхование сельскохозяйственных рисков, страхование имущества сельскохозяйственных предприятий, страхование сельскохозяйственных гарантий, страхование жизни для специальных групп, в которую включаются инвалиды всех категорий и пожилые люди. Исходя из того, что население Китая продолжает стареть, компания Ping An разработала инновационную модель ухода за пожилыми людьми на дому, используя экологические ресурсы группы «финансы + здравоохранение». Ping An обслуживает клиентов по модели 1 умного помощника, 1 выделенного дворецкого и множества опытных консультантов, которая объединяет здравоохранение, проживание, уход за больными, питание, досуг и другие сценарии обслуживания для создания сервисной платформы жизненного цикла под строгим контролем системы. Сервис пожилым людям включает в себя медицинский уход, помощь в обеспечении продуктами питания и размещении, в мобильности, в финансах, обеспечение досуга, обеспечение ухода и безопасности. Под контролем служб страховщика находятся весь цикл выполнения заказа, стандарты процедур, результаты и риски. Страховая группа реализовала страховую программу по уходу за пожилыми людьми в 32 городах Китая ¹⁵.

Нефинансовая отчетность ведущих международных страховщиков включает в себя нефинансовую, финансовую и статистическую информацию (таб.2).

Особенностью нефинансовой отчетности AXA является сочетание финансовой и нефинансовой отчетности, которая показывает соотношение и влияние результатов внедрения принципов ESG в деятельность страховой группы. В отличие от AXA китайская страховая группа Ping An предоставляет в своей отчетности в основном, данные по «зеленому» страхованию вне связи с общими финансовыми результатами страховой и инвестиционной деятельности. Подход AXA

¹³ Universal Registration Document 2022. Annual financial report. 2023. 169 с. URL: axa_urd2022_accessible_va.pdf (дата обращения 002.04.2023) — Текст: электронный.

¹⁴ Источник — составлено автором на основании использования Ping An sustainability report 2022. 2023. 31 с. URL: pingan-sustainability-report-22.pdf (дата обращения 25.03.2023) — Текст: электронный.

¹⁵ Там же.

Таблица 2

Финансовые и статистические показатели устойчивого развития СГ АХА и СГ Ping An ¹⁶

Страховая группа АХА	Страховая группа Ping An
Валовая страховая премия в 2022 г. — 102 млрд. евро	Валовая страховая премия в 2022 г. 145,362 млрд. евро ¹⁷
Число страхователей — 110 млн. (из них 11 млн. получили комплексную защиту)	227 млн. розничных клиентов и 693 млн. пользователей Интернета
30% служащих и работников являются стейкхолдерами — 33090 чел.	101136 сотрудников включены в план владения акциями
«Зеленые» инвестиции в 2022 году — 25,1 млрд. евро	234,3 млрд. евро — ответственное инвестирование и финансирование
Коэффициент платежеспособности — 215%	Данные в нефинансовой отчетности отсутствуют
Основной доход в 2022 г. — 7,264 млрд. евро	22,6 млрд. евро — общий доход группы
Налоги и социальные платежи — 11 млрд. евро	Налоги 15,1 млрд. евро
Страховая премия по «зеленому» страхованию в 2022 г. — 1,7 млрд. евро	Страховая премия по «зеленому» страхованию — 3,286 млрд. евро (71,275 млрд. евро — премия по устойчивому страхованию)
Персонал — 110302 чел., средний возраст 41,3 лет	Персонал — 344 тыс. чел.

можно считать более продвинутым, поскольку он дает представление о конкретном этапе перехода страховщика на принципы ESG.

Исходя из результатов сравнительного анализа программ и отчетности страховых групп АХА и Ping An можно отметить, что понимание и визуализация принципов ESG в страховании имеет некий стандартный подход к процессу внедрения, что можно объяснить общими руководящими решениями и документами в области устойчивого развития, принятыми на международном уровне. Обе страховые группы занимаются постоянным совершенствованием условий экологического страхования, реализуют на практике планы повышения адаптивного эффекта страхового покрытия, осуществляют инвестиции в инструменты, которые направлены на защиту окружающей среды, уделяют внимание работе с человеческим капиталом, который является основной движущей силой реализации программ устойчивого развития и т.д.

Результаты исследования

Обзор научной литературы выявил важный критерий оценки деятельности провайдеров мирового страхования в области устойчивого развития: достаточно обременительные расходы, которые несут страховщики на первых этапах внедрения принципов ESG в страхование, являются фундаментом построения переоценки понятий устойчивости, которая может классифицироваться как инженерная и экологическая, что может рассматриваться как новые возможности развития страхового бизнеса.

Сравнительный анализ нефинансовой отчетности лидеров мирового страхового рынка показал синхронизацию подходов к разработке и реализации программ устойчивого развития. Страховая группа АХА и страховая группа Ping An вне зависимости друг от друга акцентируют внимание на реконструкции методов риск-менеджмента и андеррайтинга, новой системе целеполагания в инвестиционной деятельности, поддержке интересов персонала, который является основной движущей силой следования курсу устойчивого развития.

По-нашему мнению, некоторые разработки страховщиков могут быть применены и на российском страховом рынке. Например, программа страховой группы АХА в части структурирования офисного пространства и использования гибридного метода организации рабочего процесса

¹⁶ Источник: составлено автором на основании Universal Registration Document 2022. Annual financial report. 2023. 169 с. URL: [axa_urd2022_accessible_va.pdf](#) (дата обращения 002.04.2023) — Текст: электронный. Ping An sustainability report 2022. 2023. 31 с. URL: [pingan-sustainability-report-22.pdf](#) (дата обращения 25.03.2023) — Текст: электронный.

¹⁷ Для пересчета юаней в евро использовался курс, установленный на 01.01.2023 в размер 7,64.

(Smart Work), способствует сокращению операционных расходов и формированию гибких условий труда, которые положительно влияют на эффективность командной работы. Можно подчеркнуть достижение цели взаимного уважения между работодателем и работниками, а также учет интересов персонала.

Каждая из страховых групп выбрала экологическое направление, требующее особого внимания в части создания специальной страховой защиты (например, для СГ АХА — сокращение лесных массивов или незаконный вылов морепродуктов; для Ping An — поддержка мелких и средних сельскохозяйственных производителей, возрождение сельских районов и общин, а также программы спасения морских биологических ресурсов), что также может востребовано и российскими страховыми компаниями и страховыми группами (например, СГ СОГАЗ).

Важным направлением внедрения принципов ESG в страхование является широкое использование инклюзивного страхования, особенно в сфере страховой защиты малообеспеченного населения и малого и среднего бизнеса, что крайне важно в условиях нестабильной геополитической обстановки.

Список литературы

1. Информационное письмо Банка России от 13 июля 2023 г. № Ин-02-28/44 «О рекомендациях по раскрытию финансовыми организациями информации в области устойчивого развития». 2023. — М. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/407294916/> (дата обращения 25.07.2023) — Текст: электронный.
2. ESG: A growing sense of urgency Сайт PWS. 2022. URL: <https://www.pwc.com/us/en/industries/financial-services/library/next-in-insurance-top-issues/esg-insurance-industry.html> (дата обращения 12.03.2023) — Текст: электронный.
3. Лазарева Н.А. Особенности формирования системы ESG—показателей нефинансовой отчетности для оценки деловой активности и благонадежности контрагентов. Путеводитель предпринимателя. 2023; 16(3): 63–69. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-3-63-69> (дата обращения 15.07.2023) — Текст: электронный.
4. Нурова И.Д. Финансовая и нефинансовая отчетность: информационные границы. Современные научные исследования и инновации. 2019. № 12 [Электронный ресурс]. URL: <https://web.snauka.ru/issues/2019/12/90998> (дата обращения: 09.05.2023).
5. Erokhina E. I. Sectoral risk assessment based on ESG analysis reports — Финансы и финансовые рынки в контексте цифровизации (FFMD2022) / Сб. статей III МНПК, М., РУДН, 2022. URL: Сборник РУДН elibrary_49926055_57588326.pdf (дата обращения 22.07.2023) — Текст: электронный.
6. Сепп М. В. Задачи АО РНПК в реализации концепции устойчивого развития — Современные страховые технологии 2021. № 6. URL: <https://consult-cct.ru/upload/files/auto-pdflink/14-42701-9883.pdf> (дата обращения 12.07.2023) — Текст: электронный.
7. Афанасьев М.П. ESG-трансформация в корпоративном секторе: систематизация глобального подхода / М.П. Афанасьев, Н.Н. Шаш. Проблемы прогнозирования. 2022. № 6 (195). URL: <https://ecfor.ru/wp-content/uploads/2022/11/esg-v-korporativnom-upravlenii.pdf> (дата обращения 12.07.2023) — Текст: электронный.
8. Турбина К.Е. ESG — издержки или новые возможности? Современные страховые технологии. 2021. № 6. С. 72–77. URL: <https://consult-cct.ru/ESG-izderzhki-ili-novye-vozmozhnosti> (дата обращения 15.07.2023) — Текст: электронный.
9. Stricker L., Pugnetti C., Wanger J., Roshmann A. Green Insurance: A roadmap for Executive Management. — Risk Financial Manag. 2022, 15(5), 221; <https://doi.org/10.3390/jrfm15050221> (accessed June 28 2023) — Electronic text.
10. Цыганов А.А. Перспективы имплементации экологического страхования в России / А.А. Цыганов, Л.С. Крутова. ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. 2021. No 3. С. 97–11 URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-implementatsii-ekologicheskogo-strahovaniya-v-rossii/viewer> (дата обращения 20.06.2023) — Текст: электронный.
11. Khovrak I. ESG-driven approach to managing insurance companies' sustainable development. — Insurance market and companies. 2020. Vol. 11. 42–52 p. URL: https://www.researchgate.net/publication/347843773_ESG-driven_approach_to_managing_insurance_companies_sustainable_development (дата обращения 28.03.2023) — Текст: электронный.

12. Universal Registration Document 2022. Annual financial report. 2023. 169 с. URL: [axa_urd2022_accessible_va.pdf](#) (дата обращения 02.04.2023) – Текст: электронный.
13. Ping An sustainability report 2022. 2023. 31 с. URL: [pingan-sustainability-report-22.pdf](#) (дата обращения 25.03.2023) – Текст: электронный.

References

1. Information letter of the Bank of Russia dated July 13, 2023 No. In-02-28/44 «On recommendations for the disclosure of information by financial organizations in the field of sustainable development». 2023. – М. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/407294916/> (accessed 25.07.2023) – Text: electronic.
2. ESG: A growing sense of urgency PWS website. 2022. URL: <https://www.pwc.com/us/en/industries/financial-services/library/next-in-in-insurance-top-issues/esg-insurance-industry.html> (Accessed 03/12/2023) – Text: electronic.
3. Lazareva N.A. Features of the formation of a system of ESG-indicators of non-financial reporting to assess the business activity and reliability of counterparties. Entrepreneur's Guide. 2023; 16(3): 63–69. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-3-63-69> (accessed 07/15/2023) – Text: electronic.
4. Nurova I.D. Financial and non-financial reporting: information boundaries. Modern scientific research and innovation. 2019. № 12 [Electronic resource]. URL: <https://web.snauka.ru/issues/2019/12/90998> (date of access: 05/09/2023).
5. Erokhina E. I. Sectoral risk assessment based on ESG analysis reports – Finance and financial markets in the context of digitalization (FFMD2022) / Sat. articles III MNPK, M. RUDN University – 2022. URL: [Collection of RUDN University elibrary_49926055_57588326.pdf](#) (accessed 22.07.2023) – Text: electronic.
6. Sepp M.V. Tasks of JSC RNPК in implementing the concept of sustainable development – Modern insurance technologies 2021. №. 6. URL: <https://consult-cct.ru/upload/files/auto-pdflink/14-42701-9883.pdf> (accessed 12.07.2023) – Text: electronic.
7. Afanasiev M.P. ESG-transformation in the corporate sector: systematization of the global approach / M.P. Afanasiev, N.N. Shash. Problems of Forecasting. 2022. No 6(195) URL: <https://ecfor.ru/wp-content/uploads/2022/11/esg-v-korporativnom-upravlenii.pdf> (accessed 07/12/2023) – Text: electronic.
8. Turbine K.E. ESG – costs or new opportunities? Modern insurance technologies. 2021. № 6. P. 72–77. URL: <https://consult-cct.ru/ESG-izderzhki-ili-novye-vozmozhnosti> (accessed 15.07.2023) – Text: electronic.
9. Stricker L., Pugnetti C., Wanger J., Roshmann A. Green Insurance: A roadmap for Executive Management. Risk Financial Management. 2022, 15(5), 221; <https://doi.org/10.3390/jrfm15050221> (accessed June 28 2023) – Electronic text.
10. Tsyganov A.A. Prospects for the implementation of environmental insurance in Russia / A.A. Tsyganov, L.S. Krutova. STAGE: economic theory, analysis, practice. 2021. № 3. P. 97–111 URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-implementatsii-ekologicheskogo-strahovaniya-v-rossii/viewer> (accessed 20.06.2023) – Text: electronic.
11. Khovrak I. ESG-driven approach to managing insurance companies' sustainable development. – Insurance market and companies. 2020 Vol. 11. 42–52 p. URL: https://www.researchgate.net/publication/347843773_ESG-driven_approach_to_managing_insurance_companies_sustainable_development (Accessed 03/28/2023) – Text : electronic.
12. Universal Registration Document 2022. Annual financial report. 2023. 169 с. URL: [axa_urd2022_accessible_va.pdf](#) (accessed 04/02/2023) – Text: electronic.
13. Ping An sustainability report 2022. 2023. 31 p. URL: [pingan-sustainability-report-22.pdf](#) (Accessed 03/25/2023) – Text: electronic.

Повышение достоверности финансовой отчетности предприятия-арендатора

Е. А. Наумова

*кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой
Кафедра бухгалтерского учета и аудита,
Санкт-Петербургский государственный морской технический университет,
Санкт-Петербург, Россия
elenanaumova@mail.ru*

О. Г. Горцевская

*кандидат экономических наук, доцент
Санкт-Петербургский государственный морской технический университет,
Санкт-Петербург, Россия
9823303@mail.ru*

Аннотация: Повышение достоверности финансовой отчетности в интересах внешних пользователей является основной задачей, решаемой в процессе ее составления. Происходящее реформирование системы бухгалтерского учета в связи с обновлением федеральных стандартов вызывает изменения в порядке формирования показателей финансовой отчетности. В статье исследуется влияние федерального стандарта по учету аренды на достоверность информации, представленной в финансовой отчетности предприятия-арендатора. Анализируется различие подходов к определению достоверной отчетности в российской системе учета и международных стандартах.

Авторы рассматривают последствия применения стандарта по трем основным направлениям: появление нового объекта актива баланса, отражение обязательств по аренде в составе кредиторской задолженности пассива баланса, раскрытие прочей информации об операциях аренды в пояснениях к отчетности. Описан порядок определения права пользования объектом аренды с использованием правил дисконтирования. Приводится понятие справедливой стоимости объекта аренды и его отличие от рыночной стоимости.

Отдельное внимание уделено значению профессионального суждения бухгалтера для формирования показателей достоверной отчетности.

Ключевые слова: арендатор, право пользования активом, обязательство по аренде, дисконтирование, приведенная стоимость, справедливая стоимость, профессиональное суждение, финансовая отчетность.

Для цитирования: Наумова Е.А., Горцевская О.Г. Повышение достоверности финансовой отчетности предприятия-арендатора. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2023. Т. 22. № 3. С. 32–38. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-3-32-38>.

Improving the reliability of the financial statements of the tenant enterprise

E. A. Naumova

*Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof., Head of the Department
Department of Accounting and Audit, Saint Petersburg State Marine Technical University,
Saint Petersburg, Russia
elenanaumova@mail.ru*

O. G. Gortsevskaya

*Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.
State Marine Technical University of Saint Petersburg,
Saint Petersburg, Russia
9823303@mail.ru*

Abstract: Improving the reliability of financial statements in the interests of external users is the main task to be solved in the process of its preparation. The ongoing reform of the accounting system in connection with the updating of federal standards causes changes in the procedure for the formation of financial reporting indicators. The article examines the impact of the federal lease accounting standard on the reliability of information presented in the financial statements of

the tenant enterprise. The difference in approaches to the definition of reliable reporting in the Russian accounting system and international standards is analyzed.

The authors consider the consequences of applying the standard in three main areas: the emergence of a new object of the balance sheet asset, the reflection of lease liabilities as part of accounts payable of the balance sheet liability, and the disclosure of other information about lease transactions in the explanatory notes to the statements. The procedure for determining the right to use the leased object using discounting rules is described. The concept of the fair value of the leased object and its difference from the market value is given.

Special attention is paid to the importance of the professional judgment of an accountant for the formation of reliable reporting indicators.

Keywords: *lessee, right to use an asset, lease liability, discounting, present value, fair value, professional judgment, financial statements.*

For citation: *Naumova E.A., Gortsevskaya O.G. Improving the reliability of the financial statements of the tenant enterprise. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2023. T. 22. № 3. P. 32–38. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-3-32-38>.*

Бухгалтерская финансовая отчетность выступает конечной целью ведения бухгалтерского учета. Повышение достоверности отчетности в интересах внешних пользователей является основной задачей, решаемой в процессе ее составления. На негативные последствия, связанные с нарушением достоверности отчетности, указывают многие авторы.¹

Признаками достоверности отчетности выступают обязательные соблюдения требований федеральных стандартов бухгалтерского учета (далее — ФСБУ), существенное нарушение которых приводит к искажению отчетности. Однако в значительной части хозяйственных ситуаций однозначное учетное решение нормативными документами не предусмотрено, или возможно применение альтернативных вариантов и способов ведения учета, что определяет субъективность оценки степени достоверности отчетности. Поэтому достоверной следует считать финансовую отчетность, которая составлена согласно требованиям системы нормативного регулирования учета и отчетности, с одной стороны, и основана на профессиональных суждениях компетентных специалистов, с другой. Только в этом случае финансовая отчетность может представлять собой информационную основу для принятия экономически обоснованных решений внешними пользователями.

Происходящее реформирование системы бухгалтерского учета в связи с обновлением ФСБУ вызывает изменения в порядке формирования показателей финансовой отчетности и как следствие, влияет на оценку финансового состояния хозяйствующего субъекта. Исследователями рассматриваются различные аспекты влияния обновленных стандартов на финансовую отчетность организаций.² В настоящей статье описываются последствия применения новых стандартов для финансовой отчетности предприятия-арендатора на примере ФСБУ 25/2018 «Бухгалтерский учет аренды» (далее — ФСБУ 25/2018).³

Согласно Федеральному закону № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» ФСБУ разрабатываются на основе Международных стандартов финансовой отчетности (далее — МСФО)⁴, применительно к учету операций аренды — это МСФО (IFRS) 16 «Аренда»⁵.

Исследователи отмечают различие в подходах к пониманию достоверности отчетности в российских стандартах и МСФО.⁶ Если для российской финансовой отчетности при составлении

¹ Войко, В.Д. Определение достоверности финансовой отчетности: понятие и возможность совершенствования. Вектор экономики. 2021. № 9(63).

² Волошина, В.С. ФСБУ 25/2018 «Бухгалтерский учет аренды» как элемент сближения российского учета с международными стандартами. Экономика и бизнес: теория и практика. 2021 г. № 6-2(76). С. 31–33.

³ Федеральный стандарт бухгалтерского учета ФСБУ 25/2018 «Бухгалтерский учет аренды», утв. Приказом Минфина России от 16 октября 2018 г. № 208н // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_314504/.

⁴ Федеральный закон № 402-ФЗ от 06.12.2011 «О бухгалтерском учете» // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855/.

⁵ Международный стандарт финансовой отчетности (IFRS) 16 «Аренда» (введен в действие на территории Российской Федерации Приказом Минфина России от 11.06.2016 № 111н). Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_202611/.

⁶ Вольхина, О.Л. Достоверность финансовой отчетности: РСБУ и МСФО. Инновационная наука. 2022. № 5-1. С. 50–51.

отчетности в первую очередь требуется соблюдение правил, регламентированных нормативными актами в области бухгалтерской отчетности, то МСФО исходят из необходимости отражения в отчетности реального финансового положения предприятия.

Влияние ФСБУ 25/2018 на достоверность информации, представленной в финансовой отчетности предприятия-арендатора, можно рассматривать по следующим направлениям.

1. Появление в составе активов нового объекта — права пользования активом.

Стандарт определил условия классификации объекта аренды как объекта бухгалтерского учета, включающие идентификацию предмета аренды, наличие срока предоставления актива в пользование и прав на получение экономических выгод от его использования.⁷

По новым правилам арендатор ведет учет аренды, не разделяя ее на операционную и финансовую. В составе активов арендатором отражается не сам предмет аренды, а право пользования активом (далее — ППА).

Оценка объекта аренды при принятии к учету осуществляется исходя из фактической стоимости, определяемой на основе положений ФСБУ 25/2018.⁸ Основу фактической стоимости составляет первоначальная оценка обязательства по аренде, которая рассчитывается путем дисконтирования номинальных величин будущих арендных платежей.

Для арендатора смысл дисконтирования заключается в «очищении» будущих арендных платежей от доходности арендодателя, получаемой им от инвестиции в аренду.

Напомним, что приведение будущей стоимости производится на основе формулы дисконтирования.⁹ Для упрощения расчетов приведенной стоимости разработана таблица коэффициентов дисконтирования.¹⁰

На практике достаточно часто в договоре аренды имеют место аннуитетные (одинаковые) платежи, выплачиваемые арендатором арендодателю с определенной периодичностью в течение всего срока аренды. Для этой цели также могут использоваться статистические таблицы, упрощающие расчет приведенной стоимости — таблица коэффициентов дисконтирования аннуитета.

Выбор ставки дисконтирования напрямую влияет на величину ППА, поэтому он должен быть экономически обоснованным. ФСБУ 25/2018 связывает выбор ставки с возможностью определения арендатором негарантированной ликвидационной стоимости и справедливой стоимости предмета аренды. При невозможности ее определения ставка принимается равной той, по которой можно привлечь заемные средства на сопоставимый период.

ФСБУ 25/2018 не дает определения термину «справедливая стоимость», ссылаясь на возможность использования с этой целью международных стандартов. В МСФО понятие справедливой стоимости регламентировано МСФО (IFRS) 13¹¹. МСФО (IFRS) 16 «Аренда» устанавливает определение справедливой стоимости лишь для учета объекта, переданного в аренду, у арендатора. МСФО (IFRS) 13 применяется в части, не противоречащей определению справедливой стоимости согласно МСФО (IFRS) 16.¹²

⁷ Федеральный стандарт бухгалтерского учета ФСБУ 25/2018 «Бухгалтерский учет аренды», утв. Приказом Минфина России от 16 октября 2018 г. № 208н, пункт 5 // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_314504/.

⁸ Федеральный стандарт бухгалтерского учета ФСБУ 25/2018 «Бухгалтерский учет аренды», утв. Приказом Минфина России от 16 октября 2018 г. № 208н, пункт 13 // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_314504/.

⁹ Воронина, Н.В. Ставка дисконтирования при расчете инвестиционных проектов: подходы и методы обоснования / Н.В. Воронина, В.Г. Зарецкая. Вестник Тихоокеанского государственного университета. 2020. № 1(56). С. 99–108.

¹⁰ Пронин, Л.Н. Рост капитала: УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ / Л.Н. Пронин, Ю.С. Рожков, Ю. А. Солдаткина. — Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2015. 55 с.

¹¹ Международный стандарт финансовой отчетности (IFRS) 13 «Оценка справедливой стоимости» (введен в действие на территории РФ Приказом Минфина России от 28.12.2015 № 217н) // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_193740/.

¹² Дмитриева, И.М. Бухгалтерский учет с основами МСФО: учебник и практикум для вузов / И.М. Дмитриева. — 7-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023.

Следует отметить отличие рыночной стоимости от справедливой. Если понятие рыночной стоимости регламентировано законодательно для целей обоснования цены реализации,¹³ то под справедливой стоимостью понимают стоимость конкретного объекта для конкретных лиц в настоящий момент времени с учетом его физических характеристик, например, местонахождения, уникальности, степени износа и других.

МСФО (IFRS) 13 предусматривает три подхода к определению справедливой стоимости объекта, которые представлены в таблице 1.

Таблица 1

Методы оценки справедливой стоимости

Подход	Раскрытие
Рыночный	Стоимость объекта равняется рыночной стоимости таких же или аналогичных объектов.
Доходный	Стоимость объекта равняется приведенной стоимости будущих экономических выгод от его эксплуатации.
Затратный	Стоимость объекта равняется затратам на приобретение или создание такого же объекта.

Источник: составлено авторами на основе ¹⁴.

ФСБУ 25/2018 обязывает арендатора амортизировать и переоценивать стоимость ППА в случаях, если схожие по характеру активы подлежат амортизации и переоценке соответственно.

Величина ППА и ставки дисконтирования может пересматриваться при изменяющихся условиях аренды.

В учете ППА отражаются на счете 01 «Основные средства» с применением специального субсчета «Основные средства в аренде».¹⁵

В бухгалтерском балансе величина ППА отражается в составе основных средств, либо по самостоятельно вписываемой строке или в составе прочих оборотных активов с раскрытием соответствующей информации в пояснениях к отчетности.

Следует отметить, что в целях оценки ликвидности баланса, включение в актив объекта долгосрочной аренды (например, офиса) без передачи права последующего выкупа может ввести пользователей отчетности в заблуждение, так как «степень ликвидности активов определяется денежными средствами, которые организация может получить от продажи данных активов».¹⁶ Аренда объекта, не предусматривающая перехода права собственности, не обеспечивает ее ликвидности для арендатора.

2. Одновременно с признанием ППА арендатор обязан признать в учете обязательство по аренде.

Обязательство по аренде учитывается на счете 76 «Расчеты с разными дебиторами и кредиторами» с применением специального субсчета «Обязательство по аренде».¹⁷

Ввиду изменения стоимости денег во времени в момент принятия к учету обязательства по аренде и инвестиции в аренду учитываются по приведенной/справедливой стоимости. Платежи арендатора по договору аренды отражаются с выделением процентов, фактически, за возмож-

¹³ Федеральный закон от 29 июля 1998 г. № 135-ФЗ «Об оценочной деятельности в Российской Федерации» // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19586/.

¹⁴ Международный стандарт финансовой отчетности (IFRS) 13 «Оценка справедливой стоимости» (введен в действие на территории РФ Приказом Минфина России от 28.12.2015 № 217н) // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_193740/.

¹⁵ Пашенко, Т.В. Учет аренды у арендатора: новые правила и вопросы / Т.В. Пашенко. Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. № 12-2(82).

¹⁶ Казакова, Н.А. Анализ финансовой отчетности. Консолидированный бизнес: учебник для вузов. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. 233 с.

¹⁷ Пашенко, Т. В. Учет аренды у арендатора: новые правила и вопросы / Т.В. Пашенко. Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. № 12-2(82).

ность осуществлять платежи не одновременно, а в течение установленного договором времени.¹⁸ Расчет процентов осуществляется исходя из выбранной ставки дисконтирования и величины обязательства по аренде. Величина обязательства по аренде увеличивается на величину начисляемых процентов и уменьшается на величину фактически уплаченных арендных платежей за каждый период.

Обязательства по аренде у арендатора отражаются в составе кредиторской задолженности бухгалтерского баланса, в размере стоимости совокупных арендных платежей за период аренды, приведенных к моменту появления обязательства по аренде. На момент заключения договора аренды экономический субъект обладает информацией о величине обязательств по аренде, поэтому закономерно ее отражение в составе пассива баланса, как элемента, формирующего финансово-экономическое положение экономического субъекта. В результате пользователи отчетности имеют более достоверную информацию для оценки зависимости организации от внешних источников финансирования, поскольку с позиций временной ценности денег платежи по кредиту сопоставимы с арендными платежами.¹⁹

3. Раскрытие дополнительной информации об операциях аренды в пояснениях к финансовой отчетности.

Помимо появления новых объектов активов и пассивов в бухгалтерском балансе, введение нового стандарта также влияет на содержание пояснений к финансовой отчетности, которые призваны обеспечить пользователей дополнительной информацией для принятия экономических решений. ФСБУ 25/2018 регламентирует перечень сведений, подлежащих раскрытию в финансовой отчетности организации-арендатора, их объем и содержание определяются организацией самостоятельно с учетом принципа существенности информации для внешних пользователей.

4. Использование профессионального суждения при формировании показателей финансовой отчетности.

Нормативными документами понятие профессионального суждения не регламентировано, однако его использование является необходимым в случаях, когда однозначного решения в той или иной ситуации стандартами учета не предусмотрено и решение принимается в условиях неопределенности.²⁰ По общему правилу, профессиональным суждением является обоснованная точка зрения специалиста, отражающая уровень его знаний, квалификации и опыт работы.²¹

В связи с появлением новых федеральных стандартов возникает большое количество ситуаций и обстоятельств, связанных с риском и неопределенностью при выборе методов бухгалтерского учета, которые влияют на достоверность бухгалтерской финансовой отчетности.²² В значительной степени это относится к ФСБУ 25/2018, использование которого предполагает выполнение большого объема операций, основанных на профессиональном суждении специалистов, что также призвано обеспечить повышение достоверности бухгалтерской отчетности.

Следует отметить, что изменения в порядке составления бухгалтерской отчетности в связи с применением нового федерального стандарта касаются не всех организаций-арендаторов. При соблюдении определенных условий ФСБУ 25/2018 предусматривает возможности упрощенных способов применения стандарта, при которых новые объекты активов и пассивов по арендным

¹⁸ Ковалева, А.Н., Наумова, Е.А. Актуальные вопросы учета договора аренды в соответствии с ФСБУ 25/2018 «Бухгалтерский учет аренды». Актуальные проблемы экономики и управления. 2022. № 1(11). С. 169–177.

¹⁹ Логинова Т.В. Учет инвестиций в капитальное строительство. Евразийское Научное Объединение. 2021. № 7-2 (77). С. 94–96.

²⁰ Губайдуллина А.Р. Принципы учета, определяющие применение профессионального суждения бухгалтера в условиях перехода к Международным стандартам финансовой отчетности. Международный бухгалтерский учет. 2012. № 28 (226).

²¹ Слободняк, И. А., Никонова И. Ю. Профессиональное суждение как новый элемент метода бухгалтерского учета / Активизация интеллектуального и ресурсного потенциала регионов: новые вызовы для менеджмента компаний: Материалы 3-й Всероссийской конференции, Иркутск, 18 мая 2017 года. — Иркутск: Байкальский государственный университет, 2017. С. 249–253.

²² Власова, И.Е., Попова, Л.Б. Профессиональное суждение при формировании подходов к бухгалтерскому учету активов и обязательств. Актуальные вопросы современной экономики. 2022. № 11. С. 45–56.

операциям либо вообще не создаются, или они формируются, но их оценка осуществляется без применения правил дисконтирования²³.

Таким образом, введение в действие нового стандарта напрямую не скажется на повышении достоверности финансовой отчетности предприятий малого бизнеса, в то время как отчетность предприятий среднего и крупного бизнеса не только будет дополнена новыми показателями, характеризующими объекты аренды, но также сведениями, предоставляющими внешним пользователям существенную информацию об операциях аренды и их влиянии на финансовое состояние, финансовые результаты и движение денежных средств организации-арендатора. В значительной степени достоверность отчетности будет зависеть от профессионального суждения лиц, составляющих такую отчетность. Этим определяются повышенные требования к уровню квалификации и компетентности лиц, составляющих финансовую отчетность, от которых зависит информационная обеспеченность решений, принимаемых на ее основе внешними пользователями.

Список литературы

1. Власова, И.Е., Попова, Л.Б. Профессиональное суждение при формировании подходов к бухгалтерскому учету активов и обязательств. Актуальные вопросы современной экономики. 2022. № 11. С. 45–56.
2. Войко, В.Д. Определение достоверности финансовой отчетности: понятие и возможность совершенствования / В.Д. Войко. Вектор экономики. 2021. № 9(63). DOI 10.51691/2500-3666_2021_9_5.
3. Волошина, В. С. ФСБУ 25/2018 «Бухгалтерский учет аренды» как элемент сближения российского учета с международными стандартами / В.С. Волошина. Экономика и бизнес: теория и практика. 2021 г. № 6-2(76). С. 31–33.
4. Вольхина, О.Л. Достоверность финансовой отчетности: РСБУ и МСФО. Инновационная наука. 2022. № 5-1. С. 50–51.
5. Воронина, Н.В. Ставка дисконтирования при расчете инвестиционных проектов: подходы и методы обоснования / Н.В. Воронина, В.Г. Зарецкая. Вестник Тихоокеанского государственного университета. 2020. № 1(56). С. 99–108.
6. Губайдуллина А.Р. Принципы учета, определяющие применение профессионального суждения бухгалтера, в условиях перехода к Международным стандартам финансовой отчетности. Международный бухгалтерский учет. 2012. № 28 (226).
7. Ковалева, А.Н., Наумова, Е.А. Актуальные вопросы учета договора аренды в соответствии с ФСБУ 25/2018 «Бухгалтерский учет аренды». Актуальные проблемы экономики и управления. 2022. № 1(11). С. 169–177.
8. Логинова Т.В. Учет инвестиций в капитальное строительство. Евразийское Научное Объединение. 2021. № 7-2 (77). С. 94–96.
9. Пашенко, Т.В. Учет аренды у арендатора: новые правила и вопросы / Т.В. Пашенко. Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. № 12-2(82). С. 195–199. DOI 10.24412/2411-0450-2021-12-2-195-199.
10. Пронин, Л.Н. Рост капитала: УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ / Л.Н. Пронин, Ю.С. Рожков, Ю.А. Солдаткина. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2015. 55 с. ISBN 978-5-7310-3212-4.
11. Селихова А.Л., Куницын Д.В. Развитие бухгалтерского учета аренды в условиях применения нового федерального стандарта. Сибирская финансовая школа. 2021. № 3 (143). С. 118–123.
12. Слободняк, И. А., Никонова И. Ю. Профессиональное суждение как новый элемент метода бухгалтерского учета. Активизация интеллектуального и ресурсного потенциала регионов: новые вызовы для менеджмента компаний: Материалы 3-й Всероссийской конференции, Иркутск, 18 мая 2017 года. – Иркутск: Байкальский государственный университет, 2017. С. 249–253.

References

1. Vlasova, I.E., Popova, L.B. Professional judgment in the formation of approaches to accounting of assets and liabilities. Actual issues of modern economics. 2022. No. 11. P. 45–56.
2. Voiko, V.D. Determining the reliability of financial statements: the concept and the possibility of improvement / V.D. Voiko. Vector of the economy. 2021. No. 9 (63). DOI 10.51691/2500-3666_2021_9_5.

²³ Селихова А.Л., Куницын Д.В. Развитие бухгалтерского учета аренды в условиях применения нового федерального стандарта. Сибирская финансовая школа. 2021. № 3 (143). С. 118–123.

3. Voloshina, V.S. FSBU 25/2018 «Accounting for rent» as an element of convergence of Russian accounting with international standards / V.S. Voloshina. Economics and business: theory and practice. 2021. No. 6-2(76). S. 31–33.
4. Volkhina, O.L. Reliability of financial statements: RAS and IFRS. Innovative science. 2022. No. 5-1. S. 50–51.
5. Voronina, N.V. Discount rate in the calculation of investment projects: approaches and methods of justification / N.V. Voronina, V. G. Zaretskaya. Bulletin of the Pacific State University. 2020. No. 1 (56). S. 99–108.
6. Gubaidullina A.R. Accounting principles that determine the application of an accountant's professional judgment in the context of the transition to International Financial Reporting Standards. International Accounting. 2012. No. 28 (226).
7. Kovaleva, A.N., Naumova, E.A. Actual issues of accounting for a lease agreement in accordance with FSBU 25/2018 «Accounting for lease». Actual problems of economics and management. 2022. No. 1(11). S. 169–177.
8. Loginova T.V. Accounting for investments in capital construction. Eurasian Scientific Association. 2021. No. 7-2 (77). Pp. 94–96.
9. Pashchenko, T.V. Accounting for rent from the tenant: new rules and issues / T.V. Pashchenko. Economics and business: theory and practice. 2021. No. 12-2 (82). S. 195–199. DOI 10.24412/2411-0450-2021-12-2-195-199.
10. Pronin, L.N. Capital growth: A TEXTBOOK / L.N. Pronin, Yu.S. Rozhkov, Yu. A. Soldatkina. — St. Petersburg: St. Petersburg State University of Economics, 2015. 55 p. ISBN 978-5-7310-3212-4.
11. Selikhova A.L., Kunitsyn D.V. Development of lease accounting in the context of the application of the new federal standard. Siberian Financial School. 2021. No. 3 (143). pp. 118–123.
12. Slobodnyak, I.A., Nikonova I.Yu. Professional judgment as a new element of the accounting method / Activation of the intellectual and resource potential of the regions: new challenges for company management: Proceedings of the 3rd All-Russian Conference, Irkutsk, May 18, 2017. — Irkutsk: Baikal State University, 2017. P. 249–253.

ОТРАСЛЕВОЙ СЕКТОР КАК ОСНОВА ЭКОНОМИКИ РОССИИ / INDUSTRY SECTOR AS THE BASIS OF THE RUSSIAN ECONOMY

Оригинальные статьи / Original articles

DOI 10.24182/2073-6258-2023-22-3-39-47



Процессный подход в модернизации системы менеджмента качества и управлении бизнес-процессами на электроэнергетических предприятиях России

Акылбек уулу Айбек

аспирант

Московский финансово-промышленный университет «Синергия»,

Москва, Россия

galusinem@mail.ru

Аннотация: Современная экономическая парадигма, эволюционируя в такт цифровым и инновационным преобразованиям, многократно масштабировавшей роль автоматизации бизнес-процессов, диктует объективную потребность в концептуальном переосмыслении констант функционирования российских компаний, и в целом, возможностей конструирования их новой экономической идентичности. Стабилизация (реанимация) функционального ядра жизнеобеспечения отечественных организаций в период внешних возмущений, экстремально высокой экономической турбулентности, смены геополитического ландшафта и критического сужения санкционного кольца требуют серьезной реорганизации существующих бизнес-процессов в организациях.

Особое значение в очерчивании новых экономических контуров имеет обеспечение устойчивости для стратегически важных для нашей страны предприятий. Речь идет, в первую очередь, о сфере электроэнергетики, традиционно служащей не просто локомотивом экономического прогрессирования России, но базисом экономической системы, от стабильного функционирования которой зависит национальная безопасность. Электроэнергетическая отрасль оказалась сегодня в наиболее уязвимом положении, что обусловлено: 1) полным эмбарго на российские энергоресурсы и 2) мировым трендом на зеленую энергетику.

Предметом исследования в статье служат возможности процессного подхода в модернизации СМК и управлении бизнес-процессами в электроэнергетических организациях. В работе использованы методы ретроспективного, графического, сравнительного, статистического, перспективного анализа. Исследовательские результаты заключаются в выявлении роли, преимуществ, специфики применения процессного подхода в электроэнергетических организациях. Определены основные проблемы в моделировании и функционировании процессного подхода, а также возможности их решения с упором на процессы управления знаниями и применение искусственного интеллекта.

Ключевые слова: процессный подход, СМК, бизнес-процессы, система качества, процессы управления знаниями, искусственный интеллект, ВИЭ, электроэнергетические организации, электроэнергетика.

Для цитирования: Акылбек уулу Айбек. Процессный подход в модернизации системы менеджмента качества и управлении бизнес-процессами на электроэнергетических предприятиях России. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2023. Т. 22. № 3. С. 39–47. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-3-39-47>.

Process approach in the modernization of the quality management system and business process management at electric power enterprises in Russia

Akylbek uulu Aibek

postgraduate student

Moscow Financial-Industrial University «Synergy»,

Moscow, Russia

galusinem@mail.ru

Abstract: *The modern economic paradigm, evolving in step with digital and innovative transformations, which has repeatedly scaled the role of business process automation, dictates an objective need for a conceptual rethinking of the constants of the functioning of Russian companies, and in general, the possibilities of constructing their new economic identity. Stabilization (resuscitation) of the functional core of the life support of domestic organizations during a period of external disturbances, extremely high economic turbulence, a change in the geopolitical landscape and a critical narrowing of the sanctions ring require a serious reorganization of existing business processes in organizations.*

Of particular importance in delineating new economic contours is ensuring sustainability for strategically important enterprises for our country. We are talking, first of all, about the electric power industry, which traditionally serves not only as the locomotive of Russia's economic progress, but as the basis of the economic system, on the stable functioning of which national security depends. The electric power industry is in the most vulnerable position today, due to: 1) a complete embargo on Russian energy resources and 2) the global trend towards green energy.

The subject of research in the article are the possibilities of the process approach in the modernization of the QMS and the management of business processes in electric power organizations. The methods of retrospective, graphical, comparative, statistical, prospective analyzes were used in the work. Research results are to identify the role, benefits, specifics of the application of the process approach in electric power organizations. The main problems in the modeling and functioning of the process approach are identified, as well as the possibilities for solving them with an emphasis on knowledge management processes and the use of artificial intelligence.

Keywords: *process approach, QMS, business processes, quality system, knowledge management processes, artificial intelligence, RES, electric power organizations, electric power industry.*

For citation: *Akylbek uulu Aibek. Process approach in the modernization of the quality management system and business process management at electric power enterprises in Russia. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2023. T. 22. № 3. P. 39—47. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-3-39-47>.*

Для России как политического института, ретроспективно функционирующего в условиях господства минерально-сырьевых догм и паттернов, энергетика имеет не просто утилитарный, а трансцендентный характер. В сущности, энергетика — это кровеносная система экономического организма страны, обеспечивающая жизнеспособность экономических субъектов и домохозяйств. Соответственно, препятствование стагнации и рецессии энергетической отрасли провозглашается приоритетным направлением современной социально-экономической политики, что корреспондирует с необходимостью модернизации и, возможно, реформирования системы управления бизнес-процессами энергетических предприятий.

Основным вектором реализации энергетической продукции в условиях установления западных санкций (именно западные страны выступали в роли ключевых потребителей российских энергоресурсов) и интенсифицирующейся парадигмы альтернативной энергетики, служит переориентация продаж энергетических ресурсов по восточному направлению, а также расширение зоны обеспечения централизованной электрификации. Т.е. как на внешнем, так и внутреннем рынках появляются новые участники — потребители продукции российских предприятий электроэнергетики, на удовлетворение потребностей которых будет смещен фокус внимания компаний в среднесрочной перспективе.

Возможность сотрудничества с партнерами по восточному направлению (Китай, Казахстан, Монголия) и расширение потенциала развития возобновляемой энергетики на удаленных территориях, лишенных децентрализованного электроснабжения, реализуема исключительно в условиях удовлетворения их потребностей. В 2022 г. экспорт продуктов российской электроэнергетики в Китай достиг исторического максимума — 85,2 млн. долл.¹ Важно понимать, что базисом достижения устойчивого сотрудничества с восточной стороной служит гудвилл, инвестиционная привлекательность российского бизнеса, обеспечение которой лежит в плоскости соответствия бизнес-процессов стандартам и принципам всеобщего управления качеством. Осуществить такое соответствие позволит переход от функционального управления бизнес-процессами к процессному. Безусловно, российскими электроэнергетическими предприятиями постулируется следование процессному подходу, однако, на практике реализация подхода носит если не декларативный, то фрагментарный характер.

¹ ТЭК России в условиях санкционных ограничений <https://ac.gov.ru/uploads/2-Publications/energo106.pdf> (дата обращения: 20.03.2023).

Почему процессный, а не функциональный подход? Центральная линия аргументации зиждется на положении о том, что продуцирование новых ценностей и общественных благ (т.е. удовлетворение потребностей потребителей) представляется возможным только в контексте процессного подхода. Архаичность функционального подхода связана с невозможностью корреляции ее инструментов с рыночными запросами. Функциональный подход, в виду директивности, плановости, направленности на регламенты и формальные спецификации, не эффективен в условиях рынка, и категорически не эффективен в условиях кризиса и нестабильной среды. Возможность применения функционального подхода как константного негибкого, коррелируемого с иерархической средой и детализированной документацией процессов, ограничена ценностями, принципами и культурой современных бизнес-процессов. В условиях ориентации на рынок и конкретные потребности его участников, функциональный подход неэффективен, что детерминировано сложностью его адаптации под внешние изменения, обеспечение коммуникационных «мостов» с пользователями, излишнюю массивность и транспарентность.

Целесообразность же реализации процессного подхода продиктована целым спектром преимуществ: готовность к изменениям, адаптивность под внешние возмущения, функционирование в «свободных» условиях и ограниченности ресурсов, направленность на требования и потребности пользователей, обратная связь с потребителями и т. д. Клиентоцентричность процессного подхода в поле непредсказуемости событий и высоких рисков выступает базисом продуктивной реализации управленческих решений. Возвращаясь к частному (предприятиям электроэнергетики), констатируем, что именно благодаря свойству клиентоцентричности, представляются реальными перспективы полномасштабного охвата восточной ниши и территориального расширения отечественного рынка.

Для наглядного понимания содержательной стороны процессного подхода на рисунке 1 схематично представим общую архитектуру подхода с дифференциацией процессов (на базе анализа современных классификаций европейских школ).



Рис. 1. Классификация процессного подхода в реализации бизнес-процессов ²

² Разработано автором на базе материалов Европейского фонда управления качеством.

К первичным процессам относятся процессы, продуцирующие ценности для потребителя (т. е. создают добавленную стоимость). Вторичные процессы содержат процессы, обеспечивающие реализацию первичных процессов (сюда относятся вспомогательные, административные, поведенческие, управленческие, операционные и прочие процессы), призваны создавать цепочку ценности.

В среднесрочной перспективе траектория развития российской электроэнергетики будет производиться по двум основным направлениям: диверсификация производства (особый упор в рамках зеленой повестки — на возобновляемые источники энергии) и территориальное масштабирование (акцент на восточном направлении и зонах автономного децентрализованного или ненадежного централизованного электроснабжения с высоким потенциалом солнечной или ветряной энергии). Оба направления требуют индивидуализации подхода к потребителям, что возможно только в контексте процессного подхода. С одной стороны, реализация процессного подхода в управлении электроэнергетическим предприятием позволит сформировать гибкие отношения с потребителями, а с другой стороны, повысит конкурентоспособность выпускаемой продукции³.

Преимущества процессного подхода, выражающиеся, главным образом, в оперативности принятия решений, высокой скорости вывода продукта на рынок, возможности внесения корректив на любом этапе реализации проекта, направленности на удовлетворение потребностей потребителей и т.п. (все это в условиях фрагментарности внешней информации, нестабильности среды, ограниченности ресурсов, изменения стартовых задач), формируют устойчивый базис для моделирования и эффективного функционирования системы менеджмента качества. Совершенствование качества продукции зиждется на улучшении продуцирующих ценность процессов (что и обеспечивается в рамках процессного подхода), аккумулируя и синергизируя бизнес-процессы организации⁴. Схематично созидательное влияние процессного подхода на систему менеджмента качества можно представить в виде рисунков 2 и 3.

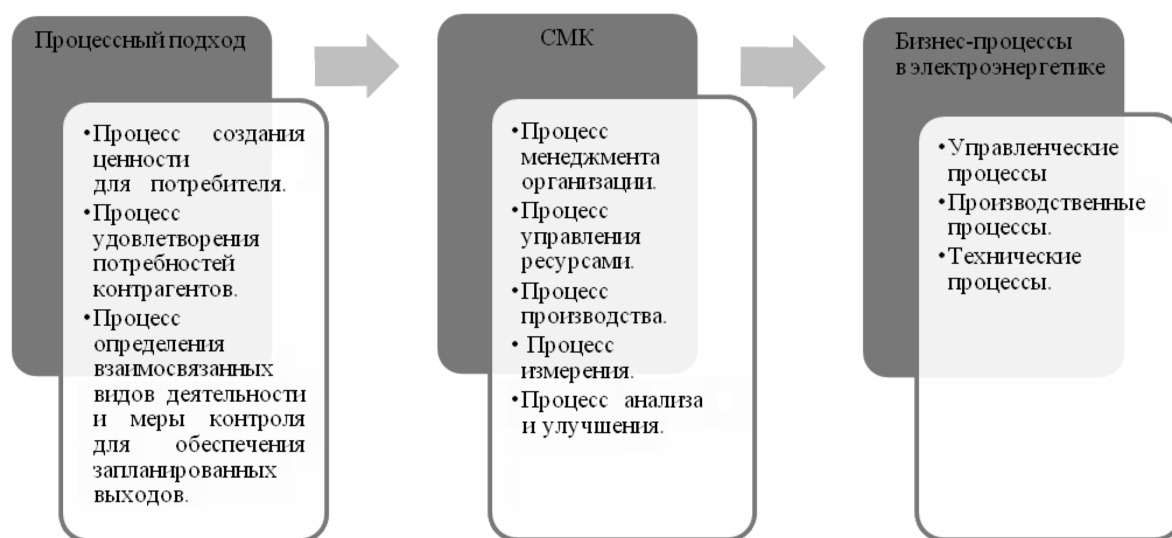


Рис. 2. Цепочка влияния процессного подхода на систему менеджмента качества в электроэнергетике⁵

На рисунке 3 представим взаимосвязь цепочек формирования ценностей в электроэнергетических компаниях (упрощенная схема).

³ Наугольнова И.А. Процессный подход к управлению: эволюция, современные вызовы, инновации. Креативная экономика. 2023. № 6. С. 95.

⁴ Adaptive Project Framework. Principles and Process of APF. — Режим доступа: <https://www.businessstudynotes.com/finance/project-management/adaptive-project-framework-principles-process-apf/> Дата обращения: 20.06.2023 г.

⁵ Разработано автором.

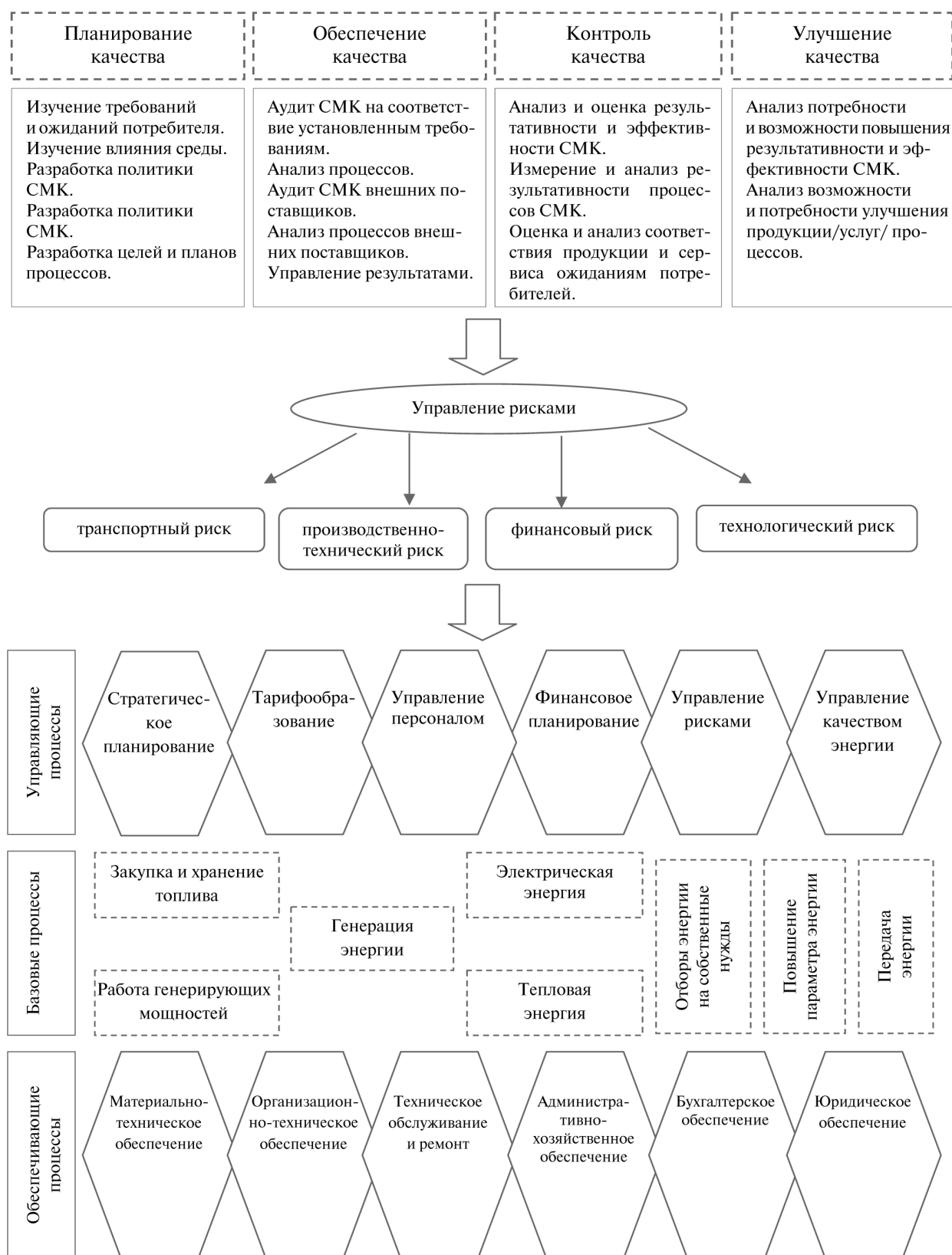


Рис. 3. Цепочка создания ценностей в рамках процессного подхода (в энергетических организациях) ⁶

⁶ Разработано автором.

Итак, в рамках процессного подхода совершенствование процессов СМК производится по нескольким основным направлениям:

- 1) процессы, направленные на определение ключевых целей в сфере качества и возможности их реализации (планирование качества);
- 2) процессы, формирующие четкий критериальный аппарат качества и инструменты его обеспечения (обеспечение качества);
- 3) процессы, лежащие в плоскости мониторинга, оценки и анализа реализации актуальных целей и задач СМК (контроль качества).
- 4) процессы, призванные повысить общий уровень и частные показатели СМК организации (улучшение качества) ⁷.

В теории процессный подход обеспечивает модернизацию СМК организации, что служит базисом управления бизнес-процессами — осуществляется автоматизация процессов преобразования ресурсов организации в конечный продукт, представляющий ценность для потребителя. На практике, как отмечалось выше, ввиду фрагментарности и некоторой декларативности применения процессного подхода конечные цели по удовлетворению актуальных запросов рынка не достигаются либо достигаются не в полной мере. Центральная проблема, на наш взгляд, заключается в отсутствии процесса управления знаниями. На электроэнергетических предприятиях средствами ВРМ-систем автоматизирован ряд базовых, обеспечивающих и управляющих процессов организационного характера, в том числе: выявление технической возможности, подготовка проекта договора, проверка поступления денежных средств, согласование с заявителем проекта энергоснабжения, проверка специалистами полноты технических требований, участие в техосмотре устройства присоединения, составление акта о техническом присоединении и т.д.

Управление базами знаний на основании искусственного интеллекта (далее — ИИ) предоставляет реальные инструменты интеграции процессного подхода в систему функционирования организации и автоматизации востребованных (критичных) бизнес-процессов. Что особенно актуально для электроэнергетических компаний, поскольку все предприятия, специализирующиеся на электроэнергетике, относятся к критической информационной структуре (включая информационные системы управления, информационно-телекоммуникационные сети сбора и передачи информации, автоматизированные системы управления производством электроэнергии и т. п.). Основным препятствием к применению ИИ в построении и реализации процессного подхода служит отсутствие соответствующих компетенций у руководящего звена и менеджмента (в первую очередь, компетенций в сфере реинжиниринга информационных систем). Безусловно, решением проблемы может стать аутсорсинг (в России есть специалисты по проектному менеджменту, в частности, гибким и адаптивным методологиям), но процессный подход требует перманентной поддержки, что обуславливает необходимость в содержании постоянной команды ⁸.

Автоматизация бизнес-процессов на базе ИИ предполагает соблюдение многокомпонентности системы: предикативная аналитика, онлайн аналитика, анализ больших данных, интеллектуальная логистика, управление базами знаний. В контексте процессного подхода наиболее актуальны сегодня системы ИИ нового поколения, использующие инструменты автоматического извлечения, визуализации и анализа данных из информационных систем организации. Интеллектуальная аналитика позволяет выявить именно те процессы, автоматизация которых действительно обеспечит организации синергетический эффект (для электроэнергетических организаций это процессы добычи, переработки энергоресурсов, транспортировки распределения и потребления энергии и энергоносителей и т.п.). При помощи ИИ производится максимальная оптимизация этих процессов, сокращаются временные издержки, определяются первоисточники проблем и прогнозируются сценарии по их эффективному управлению и нивелированию. ИИ ранжирова-

⁷ Тымуль Е.И. Специфика бизнес-процессов для предприятий электроэнергетики. Экономическая наука сегодня. 2018. № 8. С. 326.

⁸ Унижаев Н.В. Особенности внедрения нейросетей и систем искусственного интеллекта на предприятиях электроэнергетики. Вопросы инновационной экономики. 2023. № 1. С. 217.

но идентифицирует «узкие места» в автоматизации бизнес-процессов, существующие и потенциальные девиации, отклонения от требований, проблемные области в процессах. Т.е. выявляются именно те процессы, которые должны быть автоматизированы — важно понимать, что не все процессы в организации требуют автоматизации.

На рисунке 4 схематично представим алгоритм применения ИИ в построении и реализации процессного подхода.

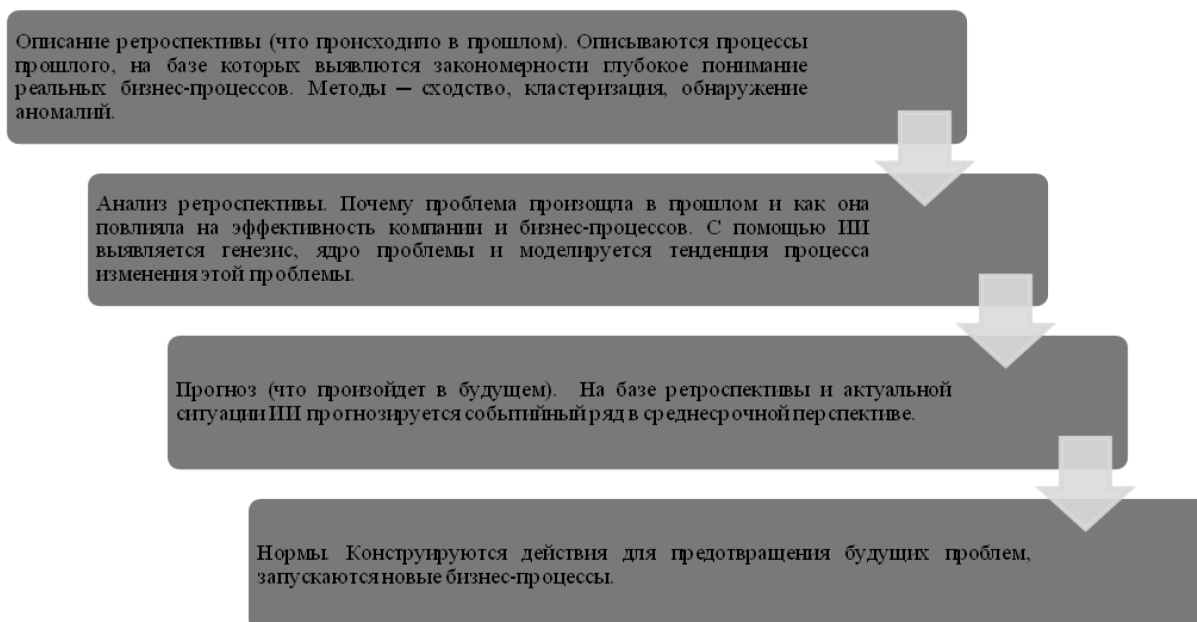


Рис. 4. Упрощенный алгоритм применения ИИ в процессном подходе ⁹

В сущности, с помощью ИИ не просто оптимизируются и автоматизируются процессы, а формируется полноаспектная цифровая экосистема, обеспечивающая взаимодействие информационных ресурсов организации и их конвертацию в поддерживающие ресурсы организации. Для электроэнергетических организаций, осуществляющих переход в цифровые паттерны и зеленую энергетику (наращивающие потенциал ВИЭ), применение ИИ как инструмента построения процессного подхода — это реальная возможность повышения производительности предприятия путем высвобождения от рутинных процессов, сокращения временных издержек и, соответственно, эффективного использования энергетических ресурсов. Повышаются скорость и качество принятия управленческих решений, что соизидательно отражается на всех процессах электроэнергетических организаций — от добычи и переработки энергетических ресурсов до передачи электроэнергии потребителям.

Таким образом, специфика управленческой системы электроэнергетических предприятий с доминирующей многокомпонентностью вкупе с внешними событиями (вынужденная ориентация на ВИЭ, санкции, эмбарго со стороны запада и т.п.) требует полного отказа от функционального подхода и комплексного перехода к процессному подходу. В нынешних условиях только переход к процессному подходу как основы модернизации СМК и автоматизации бизнес-процессов (образующих и инициирующих эффективное ресурсообразование) может обеспечить электроэнергетическим предприятиям решение среднесрочных задач, связанных с наращиванием контактов по «восточной стороне», диверсификацией продукции и масштабированием зон обеспечения электроэнергией.

⁹ Наугольнова И.А. Процессный подход к управлению: эволюция, современные вызовы, инновации. Креативная экономика. 2023. № 6. С. 99.

Процессный подход, будучи адаптивным; ориентированным на потребности потребителя; отражающим требования современных стандартов качества, провозглашающих роль процессного мышления в совершенствовании бизнес-процессов; повышающим эффективность управленческой модели — позволяет достичь баланса интересов всех сторон. Приоритет соблюдения регламентов и оптимизация «сквозных» процессов, обеспечиваемые механизмом процессного подхода, гармонизируя внутренние организационные процессы, присущие энергетическим организациям (технологическое единство энергетических процессов, синхронизация работы станций, оперативное устранение аварийных ситуаций, складирование энергии и т.п.), демонстрируют заинтересованным сторонам направленность организаций на удовлетворение их потребностей. Как отмечалось ранее в работе, такая демонстрация роли СМК в функционировании электроэнергетических компаний служит важным якорем для привлечения и удержания новых партнеров и потребителей¹⁰.

Сегодня на электроэнергетических предприятиях преобладающая доля управленческих, технологических и учетных задач уже осуществляется принципами и методами процессного подхода. Однако в действующих моделях отсутствует процесс управления знаниями — важнейшей составляющей по аккумулированию, мобилизации и синергизации системы управления качеством и бизнес-процессами. В условиях тотальной цифровизации и роботизации экономического пространства эффективное управление бизнес-процессами зиждется на процессах управления знаниями, что требует от электроэнергетических организаций создания условий для возникновения и распространения этих знаний (одно из базовых условий — применение ИИ). В долгосрочной перспективе управление знаниями позволит компаниям обрести точку устойчивого динамического развития путем наиболее эффективного инжиниринга бизнес-процессов, включая процессы управления ресурсами.

Список литературы

1. Adaptive Project Framework. Principles and Process of APF. — Режим доступа: <https://www.businessstudynotes.com/finance/project-management/adaptive-project-framework-principles-process-apf/> Дата обращения: 20.06.2023 г.
2. Наугольнова И.А. Процессный подход к управлению: эволюция, современные вызовы, инновации. Креативная экономика. 2023. № 6. С. 90–112.
3. Попова Л.Ф. Формирование системы менеджмента качества на основе процессного подхода в управлении промышленными предприятиями. Вестник Пермского университета. 2017. № 3. С. 453–466.
4. Практическое руководство по внедрению процессного подхода к управлению компанией. — Режим доступа: <https://blog.iteam.ru/prakticheskoe-rukovodstvo-po-vnedreniyu-protsessnogo-podhoda-k-upravleniyu-kompaniej/>. Дата обращения: 20.06.2023 г.
5. Симонова М.Д., Захаров В.Е. Статистический анализ тенденций развития мировой возобновляемой энергетики. Вестник МГИМО Университета, 2019. № 4. С. 67–75.
6. Статистический сборник. ТЭК России. Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации. — Режим доступа https://ac.gov.ru/uploads/2-Publications/TEK_annual/TEK.pdf. Дата обращения: 19.06.2023 г.
7. Тымуль Е.И. Специфика бизнес-процессов для предприятий электроэнергетики. Экономическая наука сегодня. 2018. № 8. С. 322–328.
8. ТЭК России в условиях санкционных ограничений <https://ac.gov.ru/uploads/2-Publications/energo106.pdf> (дата обращения: 20.03.2023).
9. Унижаев Н.В. Особенности внедрения нейросетей и систем искусственного интеллекта на предприятиях электроэнергетики. Вопросы инновационной экономики. 2023. № 1. С. 215–232.

¹⁰ Практическое руководство по внедрению процессного подхода к управлению компанией. — Режим доступа: <https://blog.iteam.ru/prakticheskoe-rukovodstvo-po-vnedreniyu-protsessnogo-podhoda-k-upravleniyu-kompaniej/>. Дата обращения: 20.06.2023 г.

References

1. Adaptive Project Framework. Principles and Processes of APF – Access mode: <https://www.businessstudynotes.com/finance/project-management/adaptive-project-framework-principles-process-apf/> Accessed: 06/20/2023.
2. Naugolnova I.A. Process approach to management: evolution, modern challenges, innovations. Creative economy. 2023. No. 6. P. 90–112.
3. Popova L.F. Formation of a quality management system based on a process approach in the management of industrial enterprises. Bulletin of the Perm University. 2017. No. 3. S. 453–466.
4. Practical guide to the implementation of the process approach to company management. – Access mode: <https://blog.iteam.ru/prakticheskoe-rukovodstvo-po-vnedreniyu-protsessnogo-podhoda-k-upravleniyu-kompaniej/>. Date of access: 20.06.2023.
5. Simonova M.D., Zakharov V.E. Statistical analysis of trends in the development of global renewable energy. Bulletin of MGIMO University, 2019. No. 4. P. 67–75.
6. Statistical collection. Fuel and Energy Complex of Russia. Analytical Center under the Government of the Russian Federation. – Access mode https://ac.gov.ru/uploads/2-Publications/TEK_annual/TEK.pdf. Date of access: 06/19/2023.
7. Tymul E.I. Specificity of business processes for power industry enterprises. Economics today. 2018. No. 8. S. 322–328.
8. Russian fuel and energy complex under sanctions restrictions <https://ac.gov.ru/uploads/2-Publications/energo106.pdf> (date of access: 03/20/2023).
9. Unizhaev N.V. Features of the implementation of neural networks and artificial intelligence systems at electric power enterprises. Questions of innovative economy. 2023. No. 1. S. 215–232.

Проблемы и перспективы разработки алгоритма гибкого управления проектами в сфере оптовых продаж

А. Ю. Волков

Генеральный директор
ООО «МАЛТ ХАБ», ООО «МАЛТ ОПТ»,
Хабаровск, Россия
a.volkov19@gmail.com

Аннотация: Статья посвящена исследованию современного состояния проблем и перспектив разработки алгоритма гибкого управления проектами в сфере оптовых продаж. Раскрываются теоретические основы проектного и гибкого управления, уточняются возможности и способы их интеграции. Выявляется, что гибкое управление может стать инструментальной основой воспроизводства проектного управления за счет предоставления кардинально новых условий организации проектной деятельности. В числе изменений при интеграции проектного и гибкого управления стоит рассматривать: организацию деятельности проектных групп, которые будут действовать на принципах соорганизованности и влияния на итоговый результат; применение новой схемы делегирования полномочий; перераспределение и дробление задач на малые задачи; отказ от поэтапной реализации в сторону параллелизации проектного управления; возвращение к предыдущим этапам проектной деятельности в случае необходимости внесения изменений; учреждение новых дополняющих проектов, для обеспечения лучшего результата; отказ от простоев отдельных групп в пользу постоянного распределения задач. Данные изменения являются позитивными эффектами в реализации проектов на основе гибкой методологии. По итогам исследования демонстрируется характер достоинств и недостатков реализации гибкого управления проектами в сфере оптовых продаж, делаются выводы о возможностях и ограничениях разработки соответствующих алгоритмов и характере их апробации.

Ключевые слова: проектное управление, гибкое управление, оптовые торговые компании, алгоритм управления проектами.

Для цитирования: Волков А.Ю. Проблемы и перспективы разработки алгоритма гибкого управления проектами в сфере оптовых продаж. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2023. Т. 22. № 3. С. 48–56. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-3-48-56>.

Problems and prospects of developing an algorithm for flexible project management in the field of wholesale sales

A. Yu. Volkov

CEO
MALT HAB LLC, MALT OPT LLC,
Khabarovsk, Russia
a.volkov19@gmail.com

Abstract: The article is devoted to the study of the current state of problems and prospects for the development of an algorithm for flexible project management in the field of wholesale sales. Theoretical foundations of project and flexible management are revealed, the possibilities and ways of their integration are clarified. It is revealed that flexible management can become an instrumental basis for the reproduction of project management by providing radically new conditions for organizing project activities. Among the changes in the integration of project and flexible management, it is worth considering: organizing the activities of project teams that will act on the principles of co-organization and influence on the final result; application of a new delegation of authority scheme; redistribution and fragmentation of tasks into small tasks; rejection of phased implementation towards parallelization of project management; return to the previous stages of project activities in case of need to make changes; the establishment of new complementary projects to ensure a better outcome; rejection of downtime of individual groups in favor of a permanent distribution of tasks. These changes are positive effects in the implementation of projects based on flexible methodology. Based on the results of the study, the nature of the advantages and disadvantages of implementing flexible project management in the field of wholesale sales is demonstrated, conclusions are drawn about the possibilities and limitations of the development of appropriate algorithms and the nature of their testing.

Keywords: project management, flexible management, wholesale trading companies, project management algorithm.

For citation: Volkov A. Yu. Problems and prospects of developing an algorithm for flexible project management in the field of wholesale sales. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2023. T. 22. № 3. P. 48–56. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-3-48-56>.

В современных условиях актуальность приобретает реализация принципов проектного подхода к управлению организацией, что предполагает подготовку проектов развития, которые будут включать в себя конкретные шаги и руководство к действиям организации, с учетом текущих средовых условий и возможностей конкретной компании. Фокусируясь на оптовых торговых предприятиях, как важных участниках в структуре экономической безопасности страны, отметим, что их деятельность в современных условиях подвержена особым изменениям. Сформировалась новая структура возможностей, изменились привычные условия поставок продукции, перестроились цепочки снабжения, происходит ребрендинг, а также многие другие изменения, которые в комплексе актуализируют задачи эффективного менеджмента. Проектное управление в оптовой торговой компании основано на подготовке проектов развития, которые учитывают изменение поставок, логистики, структуры товаров, потребительский спрос, а также перспективные цели развития субъекта предпринимательства с учетом реальных возможностей. Так, мы видим весомые перспективы значительного повышения эффективности проектного управления при ориентации на концепцию гибкого (agile) управления, что требует проведения дополнительного анализа и обосновывает высокий уровень актуальности темы проблем и перспектив разработки алгоритма гибкого управления проектами в сфере оптовых продаж.

Цель исследования — охарактеризовать современное состояние проблем и перспектив разработки алгоритма гибкого управления проектами в сфере оптовых продаж.

Теоретические основы проектного и гибкого подходов к управлению являются достаточно изученными, о чем свидетельствует общая динамика исследований, посвященных теме за последние 5 лет (рис. 1):

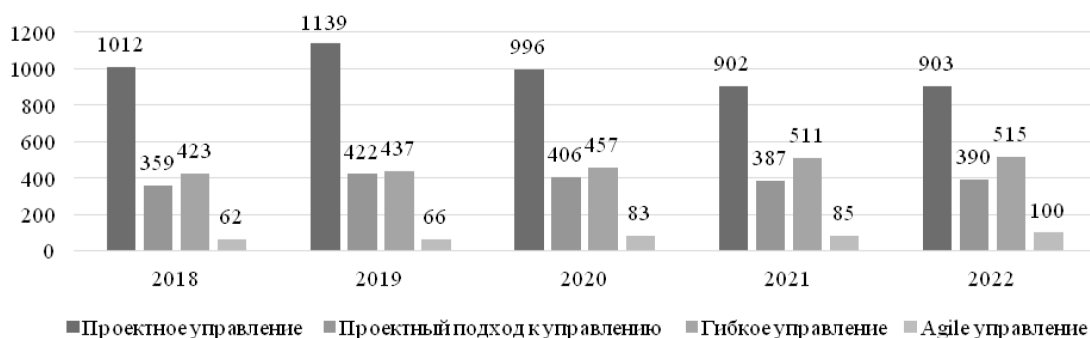


Рис. 1. Контент-анализ частотности публикаций в научных журналах ВАК и РИНЦ по представленным темам в динамике за 2018–2022 гг.¹

Можно отметить наблюдающиеся тенденции роста интереса исследователей к вопросам гибкого управления (agile-подход, методы управления) при параллельном сокращении числа публикаций, посвященных проектному управлению. Динамика исследовательских публикаций остается высокой, что характеризует высокую теоретическую разработанность данных направлений в их самостоятельном представлении.

Рассматривая проектный подход как актуальную концепцию современного управления, заметим, что он демонстрирует возможность подготовки проектов с комплексным бюджетированием и отдельными задачами, которые корректируются с учетом информационной основы. Н.А. Лытнева и соавторы считают, что проектный подход к управлению создает все необходимые условия для нормализации хозяйственных процессов в компании, поскольку всегда ставит в основу конкретные целевые ориентации и принимает текущие условия их реализации. В этом кроется возможность оценки достигнутых показателей и слежение за динамикой процесса реализации проекта². С.В. Захаров и Е.В. Горбачева демонстрируют особые возможности использования проектного под-

¹ Составлено автором по данным elibrary.ru.

² Лытнева Н.А., Кыштымова Е.А., Парушина Н.В. Проектно-ориентированный подход к управлению трудовыми ресурсами в сфере АПК в условиях обеспечения продовольственной безопасности России. ЕГИ. 2022. № 44 (6). С. 440–444.

хода для комплексного обоснования направлений развития торговых предприятий. На примере выхода на новые рынки авторы показывают, как проектный подход в комплексе характеризует среду и необходимые процессные шаги, которые требуются для достижения поставленных целей³. А.А. Мокрушин указывает на достаточно высокий уровень развития проектного подхода как в бизнес-среде, так и в сфере государственного управления. Автор считает, что проектный подход в современном управлении становится фундаментом для подготовки решений по развитию⁴. Учитывая все это, можно утверждать, что важнейшей задачей становится воспроизводство принципов проектного управления на базе конкретного субъекта предпринимательства, что требует учета специфики деятельности.

Согласимся с И.В. Гончаровой, которая считает, что любая из актуальных концепций управления может быть подвержена качественному улучшению за счет применения современных технологий. По мнению автора исследования, цифровые технологии создают условия для совершенствования управления, поскольку позволяют визуализировать изменения и выработать характерные стратегии и цели управленческой практики. На примере развития маркетинга автор указывает на перспективы цифровых технологий для анализа данных⁵. Современные технологии являются первоосновой в реализации agile управления, в котором компьютер и информация становятся средствами достижения целей организационного развития. Учитывая это, особое значение приобретает исследование условий проникновения agile концепции управления в структуру подготовки проектов развития оптовых торговых предприятий.

Подчеркнем, что вопросы объединения гибкого и проектного подходов раскрываются лишь в отдельных исследованиях, определяя возможности интеграции с точки зрения применения методов гибкого управления в структуре управления проектами. Достаточно значительным в этом вопросе является исследование А.Д. Ладонниковой, А.А. Новиковой и И.Ю. Логуновой, в рамках которого рассматриваются возможности использования принципов agile в управлении проектами в деятельности предприятий сферы услуг общественного питания. В работе прослеживается тезис, связанный с тем, что agile, несмотря на свою самостоятельность, может применяться в реалиях любых компаний и типов управленческих систем — при этом гибкое управление может предоставлять отдельный инструментарий для принятия решений, например, включать в себя разработку интеллектуальных карт, древа решений и т.д.⁶ Аналогично представленным суждениям, agile-подход способен воспроизводиться и в структуре проектной деятельности оптовых торговых предприятий, внося свой вклад в цифровизацию и комплексное развитие, способствуя выводу управления на новый уровень гармонизированной подготовки решений.

Гибкий подход, по мнению В.Ф. Беккера и К.А. Придчина, стоит рассматривать в качестве способа повышения эффективности управления такими решениями, как, во-первых, вывод продуктов или отдельных сегментов продукции на рынок; во-вторых, управление изменениями с учетом выставленных приоритетов развития компании; в-третьих, обеспечение нового уровня интеграции бизнес-процессов в области развития, например, между бизнесом и процессами цифровизации. При этом всем авторы видят особый инновационный потенциал гибкого управления, демонстрируя превосходство команд с agile-концепцией над традиционными командами по общим результатам и скорости реализации⁷. Опираясь на работу В.Ф. Беккера и К.А. Придчина, заметим, что гибкий подход может стать эффективным способом реализации проектного под-

³ Захаров С.В., Горбачева Е.В. Проектный подход к обоснованию выхода торгового предприятия на международные электронные площадки. Экономика и социум. 2022. № 5-1 (96). С. 1115–1122.

⁴ Мокрушин А.А. Проектный подход к управлению развитием малого и среднего предпринимательства в регионе. Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. 2021. № 1 (275). С. 25–37.

⁵ Гончарова И.В. Проблемы и перспективы совершенствования управления современным маркетингом. Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. 2021. № 1. С. 59–67.

⁶ Ладонникова А.Д., Новикова А.А., Логунова Н.Ю. Применение принципов agile в управлении проектами предприятий общепита. Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. 2022. №2. С. 31–36.

⁷ Беккер В.Ф., Придчин К.А. Повышение эффективности управления ит-проектами за счет agile и scrum. Информационные технологии в управлении и экономике. 2022. № 2 (27). С. 53–65.

хода, обеспечивая замещение принципов управления и предоставление конкретных методов организации проектной деятельности управленческой системы компании.

Важно понимать, что гибкое управление является общей концепцией, которая включает в себя свод принципов, правил, методов и практик работы над управлением. Ориентация на гибкое управление позволяет сделать процесс принятия решений более прозрачным, увеличить степень участия сотрудников во влиянии на итоговый результат, исключить единоначалие в выработке решений. В работе А.А. Гершанюк обозначаются особые перспективы перехода к гибкому управлению в отечественной бизнес-среде. Автор считает, что условия общей неопределенности и геополитическая нестабильность стимулируют компании все чаще обращаться к новым практикам управления, в чем особая роль отводится agile концепции. В качестве основных условий для трансформации А.А. Гершанюк называет: применение методов современной инженерии, развитая ИТ-инфраструктура компании (доступ к компьютерам, наличие программного обеспечения для управления, доступность информации для принятия решений и др.), наличие удобных условий для фиксации идей и организации обсуждения решений ⁸. Все это позитивно сказывается и на проектной деятельности компании.

С.А. Мешков и М.А. Толстошеин также рассматривают agile как способ эффективного управления в условиях тотальной неопределенности. Авторы прямо указывают на факт того, что богатство фреймворков agile (Scrum, Kanban, SAFe, Scale и др.) позволяет применять подход в различных типах организаций и процессах, в зависимости от конкретных задач ⁹. Описанные фреймворки являются конкретными способами к воспроизводству гибкого управления в компании, раскрывают руководство к действиям команды. В связи с этим гибкое управление при его интеграции с проектным можно рассматривать в структуре подготовки и реализации проектов развития с ориентацией на один из выбранных фреймворков.

Л.В. Дузь, исследуя гибкое управление предприятием, уточняет, что для его реализации сформированы все необходимые институциональные условия и организационные характеристики. Это позволяет вырабатывать гибкие стратегии, адаптированные под реалии конкретного рынка и деятельность его институтов (регуляция, контроль, планирование, и т.д.) ¹⁰. Опираясь на исследование автора, заметим, что именно гибкий подход к управлению позволяет отслеживать изменения внешней/внутренней среды, ориентируясь при этом на внесение необходимых коррективов с учетом движения в векторе необходимого решения. Принципиально структура управления проектом под влиянием гибкого подхода формируется следующим образом (рис. 2):

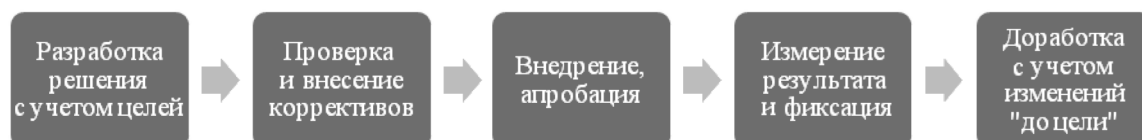


Рис. 2. Гибкое управление проектами ¹¹

Обращаясь к рисунку 2, заметим, что гибкое управление проектами предполагает постоянное отслеживание ситуации при разработке/проверке решения. До момента реализации проекта происходит его постоянная адаптация и улучшения; после реализации отслеживается выполнение поставленных целей (соответствие результата целям) и формируются дальнейшие планы по полномасштабному достижению. Все это свидетельствует о реальном значении гибкого управле-

⁸ Гершанюк А.А. Переход к управлению на принципах agile: проблемы и перспективы трансформации компаний. Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. № 8 (90). С. 76–79.

⁹ Мешков С.А., Толстошеин М.А. Интеграция процессного подхода и agile-технологии как метод управления в условиях неопределенности. Kazakhstan science journal. 2022. Т. 5. № 4 (38). С. 13–23.

¹⁰ Дузь Л.В. Гибкое управление предприятием в институциональном аспекте. Проблемы экономики и юридической практики. 2009. № 5. С. 311–313.

¹¹ Составлено автором по данным [9].

ния в условиях, когда происходят постоянные изменения внешней среды, формируются новые факторы воздействия на управленческий процесс.

Согласимся также и с позицией А.А. Папаика, который указывает на весомый потенциал стратегий гибкого управления компанией с учетом нестабильности внешней среды. Автор выделяет следующие возможности и условия в реализации стратегий гибкого управления предприятиями: минимизация скорости реализации решений, постоянные преобразования, достижение конкретных стратегических и тактических целей (долгосрочное и краткосрочное планирование), развитие потенциальных возможностей компании при поддержании нормального состояния текущих функций, обеспечение эффективности с точки зрения затрат и их минимизации¹². В работе Д.В. Лобасева прослеживается тезис о том, что agile управление позволяет подготавливать решения в условиях постоянно меняющихся требований¹³. На наш взгляд, это является ключевым фактором, который обуславливает необходимость интеграции проектного и гибкого подходов к управлению компанией в современных условиях геополитической нестабильности.

Для наглядной характеристики расхождений в проектном и гибком подходах, сформулируем некоторые основы их реализации (табл. 1):

Таблица 1

Сравнение основ реализации проектного и гибкого подходов к управлению¹⁴

Основание для сравнения	Проектное управление	Гибкое управление
Теоретическая характеристика	Проектное управление представляет собой процесс по подготовке проектов, нацеленных на достижение определенных результатов. Как правило, проект является инновацией для компании, предполагая изменение с учетом новых ориентиров	Гибкое управление является концепцией, которая определяет возможности реализации поставленных целей при взаимодействии человеческих ресурсов и внесении постоянных коррективов в содержательную сторону (сам продукт — решения в управлении) до этапов внедрения
Постановка целей и задач	Цель является глобальным результатом проекта; задачи характеризуют отдельные этапы движения к цели	Цель — постоянная адаптация и совершенствование с учетом реализации поставленных задач; задачи назначаются на каждое лицо отдельно, в зависимости от рассматриваемого фреймворка для управления
Ориентиры в реализации	Ориентирован на долгосрочное или краткосрочное развитие с учетом специфики и условий	Ориентирован на гибкое изменение, краткосрочную ситуацию с учетом движения в долгосрочном направлении. При этом основой являются именно текущие условия, а не долгосрочно взятая направленность
Длительность	Долгосрочный характер с поэтапной реализацией	Краткосрочный характер с постоянной актуализацией предыдущих этапов
Инструментарий	Любой управленческий инструментарий; от традиционных подходов до др.; ключевое условие — подготовка проработанного проекта	Собственный инструментарий, который включает в себя фреймворки (методы управления). Ориентирован на превалирование человеческих ресурсов и результат.
Цикличность	Отсутствует — проект уникален и воспроизводится в единичном представлении	Присутствует при повторении пройденных шагов в целях внесения коррективов.

¹² Папаика А.А. Направления стратегии гибкого управления страховыми компаниями в условиях нестабильной экономической среды. Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2013. №3 (22). С. 75–78.

¹³ Лобасев Д.В. Agile-подход к разработке программных продуктов: истоки и перспективы. Инновации и инвестиции. 2022. № 11. С. 210–214.

¹⁴ Составлено автором.

Учитывая сравнительный анализ в таблице 1, заметим, что гибкое управление предоставляет более широкий пласт методов управления и при этом является более узким по отношению к проектному. Это значит, что гибкое управление может быть воспроизведено в рамках проектного, с учетом замещения отдельных функций и принципов. В основном, реализация проектного подхода на условиях гибкого управления требует:

Во-первых, организации деятельности проектных групп, которые будут действовать на принципах соорганизованности и влияния на итоговый результат. В таком случае гибкое управление предоставляет методы построения взаимодействия между участниками в проекте. Как правило, проект выстраивается в структуре деятельности руководителя компаний, управляющих, а также участников, которые косвенно вовлекаются в процессы реализации проектного управления. Например, руководитель назначает общую стратегическую задачу и поставленные планы, на основании которых управляющие при совместной работе подготавливают проекты; эти проекты выносятся на обсуждение при участии руководителя, при котором взвешиваются все преимущества и недостатки каждого проекта, принимается соответствующее решение. На перспективу планируется развитие данного решения, в том числе, при воздействии новых условий и т.д. Как итог, взаимодействие человеческих ресурсов при гибком управлении ставится выше процессов, что позволяет двигаться к наиболее совершенному результату.

Во-вторых, применения новой схемы делегирования полномочий. При разделении на проектные группы требуется дополнительный управляющий, который будет осуществлять координацию рабочих групп и организовывать направленность их работы. В конечном счете это обеспечит качественно новый уровень распределения обязанностей, когда каждая отдельная команда самостоятельно осуществит распределение необходимых для нее задач.

В-третьих, перераспределения и дробления задач на малые задачи. Предполагает, что задачи-этапы реализации проекта будут разделяться на столько частей, дабы наиболее полно и при этом эффективно по времени проработать и реализовать их, воспроизводя необходимые проекты развития в реалиях текущей среды. Более того, разделение задачи на малые составляющие позволяет более четко прослеживать зависимости между изменениями и результатом.

В-четвертых, отказа от поэтапной реализации в сторону параллелизации проектного управления. Означает отказ от традиционной структуры сменяющих друг друга функций управления с перспективой постепенного воспроизводства следующих этапов при готовности оснований для воспроизводства. Данный элемент, по мнению А.Ю. Обыденова, проявляется как способ управления содержанием работы в реальном времени, что позволяет активно вовлекать управляющих в процессы управления с учетом текущей обстановки¹⁵.

В-пятых, возвращения к предыдущим этапам проектной деятельности в случае необходимости внесения изменений. Является одним из отличительных свойств гибкого управления, которое ориентировано на постоянную корректировку продукта в угоду отказа от процессов. Результат становится ключевой направленностью и достигается вне зависимости от условий-барьеров.

В-шестых, учреждения новых дополняющих проектов, для обеспечения лучшего результата. Отражает объединение принципов уникальности каждого проекта в компании и цикличности гибкого управления. Позволяет двигаться в долгосрочной перспективе в сторону намеченного результата при постоянном совершенствовании прошлого опыта.

В-седьмых, отказа от простоев отдельных групп в пользу постоянного распределения задач. Проявляется как единство перераспределения и дробления задач на малые задачи при координации и организации малых рабочих групп. Это позволяет в случае, если одна группа решила все цели, перевести её потенциал в сторону задач другой группы, аккумулировав потенциал и ускорив движение в сторону намеченного результата.

Немаловажной стороной остается следование принципам гибкого управления в структуре подготовки проектов; среди принципов гибкого управления можно выделить следующие (рис. 3):

¹⁵ Обыденов А.Ю. Гибкие методы управления в современных организациях. КЭ. 2021. № 11. С. 3989–4008.

Рис. 3. Принципы гибкого управления проектами ¹⁶

Обращаясь к рисунку 3, заметим, что реализация описанных принципов позволяет более эффективно двигаться к решению поставленных задач, при этом постоянно реагируя на внешние проявления и изменения.

Объединение проектного и гибкого подходов направлено на обогащение инструментария проектного управления. Проект сохраняет свое фундаментальное значение, ровно как и поставленные цели и задачи. Однако при этом видоизменяются способы движения к предполагаемому результату, формируется новый уровень взаимодействия участников проекта, предлагается дополнительный инструментарий принятия решений. В число инструментария входят методы управления персоналом, нацеленные на проявление активности, обсуждение, демонстрацию личной позиции, параллельную работу, и т.п. Эффективным способом является составление mind-карт, матрицы решений, составление карты рисков и др.

Гибкое управление проектами представляет под собой видоизменение проектного управления с учетом использования нового инструментария. Учитывая все это, гибкое проектное управление обладает собственными перспективами, среди которых: повышение эффективности работы команды проекта и сокращение сроков его реализации за счет оптимизации работы; гибкое реагирование на внешние изменения и формирование соответствующих решений; прозрачность для участников; создание реально действующих решений, как главная ценность гибкого проектного управления.

Реализация принципов гибкого управления в алгоритме управления проектами на примере оптовых торговых компаний заключается в замещении отдельных компонентов алгоритма управления проектами. Совершенствование описанного алгоритма заключается во включении в его структуру принципов и инструментария гибкого управления. Видоизменение в таком случае будет иметь следующий вид (рис. 4).

Рис. 4. Изменение алгоритма управления проектами в оптовой торговой компании под влиянием гибкого управления ¹⁷¹⁶ Составлено автором по данным [1; 2; 4; 7 и др.].¹⁷ Составлено автором.

Рисунок 4 наглядно показывает, что для реализации гибкого управления проектами в оптовой торговле, необходимо учитывать основу соответствующего алгоритма проектного управления, при этом, вносить в его структуру соответствующие изменения в части изменений, а также характера реализации проекта и завершения проектной деятельности. По своей сути проект сохраняет уникальность, при этом становится основанием для будущих проектов, так или иначе воспроизводящих повторно описанный проект. Главная ценность в гибком управлении — результат; в проектном фокус отводится процессам и планированию.

Уточним, что направленность проектов в оптовой торговле определяет некоторую специфику управления, связанную с устанавливаемыми целями и реализацией проектов:

1. Ориентация на реальные изменения и новые ниши, управление существующей продукцией для роста прибыли.
2. Работа с группами продуктов и зависимость от потребительских привычек / специфики потребностей компаний-покупателей.
3. Высокое значение управления издержками, влияющими на конечную стоимость продуктов.
4. Проект может рассматриваться не только в структуре развития торговой компании, но и с позиции выполнения договоренностей в поставках (проект логистики на новый рынок; проект привлечения поставщиков и т.д.). В таком случае утрачивается уникальность проекта для компании, увеличивается значение работы с результатом.
5. Значение процессности и связанности процессов — необходимость слежения за исполнением, трудности внесения коррективов в реальной практике.

Через призму описанной специфики управления, выделим характерные проблемы реализации гибкого управления проектами в компаниях оптовой торговли:

1. Неэффективность изменений готового продукта для достижения поставленных целей.
2. Высокие риски убыточности при невозможности внесения коррективов в проект в отдельных случаях.
3. Необходимость постоянного сбора информации о проекте и его элементах, зависимость от случайных факторов.
4. Ориентация на сокращение издержек и, следовательно, сокращение времени обсуждения.
5. Не всегда полностью проработанное решение, возможные проблемы «на ходу», при реализации задачи в реальном времени.

При этом всем, команда компании по проектной деятельности должна быть готова к применению гибкого управления, что требует знания методик принятия решений, обладания опытом работы в новых концепциях. Иногда традиционные подходы будут демонстрировать большую эффективность, что требует индивидуального учета условий и взвешенного принятия решений, с учетом реальных обстоятельств и видимых перспектив.

Таким образом, результаты проведенного исследования проблем и перспектив разработки алгоритма гибкого управления проектами в сфере оптовых продаж демонстрируют наличие некоторых противоречий между проектным управлением и agile методами, что в деятельности оптовой торговой компании способно оказывать существенное воздействие на итоговые результаты проектов. Гибкое управление ввиду своей специфики, хотя и позволяет сформировать условия для более качественного принятия решений и управления развитием, не всегда соответствует реальным задачам, в особенности, если фокус отводится в сторону процессов и быстрого реагирования на новые условия, в чем видятся ограничения методов принятия решений, основанных на коллективном, а не единоличном управлении. Однако перспективы гибкого управления, при целесообразности применения концепции в деятельности конкретной компании, обуславливают реальное значение разработки проектов, которые будут намного эффективнее проектов с традиционными подходами к разработке. Главная ценность гибкого управления — человекоориентированность и результативность, ориентация на изменения для результата, при легком отказе от договоренностей и стратегии, ускоренные сроки реализации за счет оптимизации взаимодействия. Подобные обстоятельства действительно могут создавать позитивный эффект, в особенности, если проекты носят развивающе-ориентированный характер. Главное ограничение гибкого управления проектами — необходимость наличия выбора между исходами и решениями, что не всегда

допустимо при влиянии острых кризисных условий. Учитывая все это, видим реальную перспективу разработки и апробации алгоритма гибкого управления проектами в сфере оптовых продаж, что закладывается в основу дальнейших авторских исследований.

Список литературы

1. Беккер В.Ф., Придчин К.А. Повышение эффективности управления ит-проектами за счет agile и scrum. Информационные технологии в управлении и экономике. 2022. № 2 (27). С. 53–65.
2. Гершанок А.А. Переход к управлению на принципах agile: проблемы и перспективы трансформации компаний. Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. № 8 (90). С. 76–79.
3. Гончарова И.В. Проблемы и перспективы совершенствования управления современным маркетингом. Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. 2021. №1. С. 59–67.
4. Дузь Л.В. Гибкое управление предприятием в институциональном аспекте. Проблемы экономики и юридической практики. 2009. № 5. С. 311–313.
5. Захаров С.В., Горбачева Е.В. Проектный подход к обоснованию выхода торгового предприятия на международные электронные площадки. Экономика и социум. 2022. № 5-1 (96). С. 1115–1122.
6. Ладонникова А.Д., Новикова А.А., Логунова Н.Ю. Применение принципов agile в управлении проектами предприятий общепита. Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. 2022. № 2. С. 31–36.
7. Лобасев Д.В. Agile-подход к разработке программных продуктов: истоки и перспективы. Инновации и инвестиции. 2022. № 11. С. 210–214.
8. Лытнева Н.А., Кыштымова Е.А., Парушина Н.В. Проектно-ориентированный подход к управлению трудовыми ресурсами в сфере АПК в условиях обеспечения продовольственной безопасности России. ЕГИ. 2022. № 44 (6). С. 440–444.
9. Мешков С.А., Толстошеин М.А. Интеграция процессного подхода и agile-технологии как метод управления в условиях неопределенности. Kazakhstan science journal. 2022. Т. 5. № 4 (38). С. 13–23.
10. Мокрушин А.А. Проектный подход к управлению развитием малого и среднего предпринимательства в регионе. Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. 2021. № 1(275). С. 25–37.
11. Обыденов А.Ю. Гибкие методы управления в современных организациях. КЭ. 2021. № 11. С. 3989–4008.
12. Папаика А.А. Направления стратегии гибкого управления страховыми компаниями в условиях нестабильной экономической среды. Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2013. № 3 (22). С. 75–78.

References

1. Becker WF, Pridchin KA Improving it-project management through agile and scrum. Information technology in management and economics. 2022. № 2 (27). S. 53–65.
2. Gershanok A.A. Transition to management on the principles of agile: problems and prospects for the transformation of companies. Economics and Business: Theory and Practice. 2022. № 8 (90). S. 76–79.
3. Goncharova I.V. Problems and prospects for improving the management of modern marketing. VSU Bulletin. Series: Economics and Governance. 2021. № 1. S. 59–67.
4. Duz LV Flexible enterprise management in the institutional aspect. Problems of economics and legal practice. 2009. № 5. S. 311–313.
5. Zakharov S.V., Gorbacheva E.V. Design approach to justifying the exit of a trading enterprise to international electronic platforms. Economics and society. 2022. № 5-1 (96). S. 1115–1122.
6. Ladonnikova AD, Novikova AA, Logunova N.Yu. Application of agile principles in project management of catering establishments. Innovative economics: information, analytics, forecasts. 2022. № 2. S. 31–36.
7. Lobasev D.V. Agile-approach to the development of software products: origins and prospects. Innovation and investment. 2022. № 11. S. 210–214.
8. Lytneva N.A., Kyshtymova E.A., Parushina N.V. Design-oriented approach to managing labor resources in the agro-industrial complex in the context of ensuring food security in Russia. EGI. 2022. № 44 (6). S. 440–444.
9. Meshkov S.A., Tolstoshein M.A. Integration of the process approach and agile technology as a method of management in conditions of uncertainty. Kazakhstan science journal. 2022. Т. 5. № 4 (38). S. 13–23.
10. Mokrushin A.A. Project approach to managing the development of small and medium-sized businesses in the region. Bulletin of Adygea State University. Series 5: Economics. 2021. № 1(275). S. 25–37.
11. A.Yu. Mundenov. Flexible management methods in modern organizations. CE. 2021. № 11. S. 3989–4008.
12. Papaika A.A. Directions of the strategy of flexible management of insurance companies in an unstable economic environment. Scientific Bulletin: Finance, Banks, Investments. 2013. № 3 (22). S. 75–78.

Теоретические и методические основы управления бизнес-процессами современного предприятия на основе подхода «управление бережливым производством»

Е. Р. Гайворонский

аспирант

Университет «Синергия»,

Москва, Россия

gaivoronskii.e@yandex.ru

Аннотация: Управление бизнес-процессами является важным аспектом управления цепочками поставок. Эффективное управление бизнес-процессами цепями поставок позволяет повысить операционную деятельность, снизить затраты на транспортировку и хранение, повысить уровень сервиса для конечного клиента, а также повысить конкурентоспособность на рынке. Возможность эффективно управлять бизнес-процессами обеспечивает модель управления бережливым производством.

В данной научной статье рассматриваются теоретические и методологические основы управления бизнес-процессами в логистике на основе подхода к управлению бережливым производством. В статье описывается понятие бизнес-процесса, сущность и основные характеристики бизнес-процессов, концепция бережливого производства, инструменты и формирование системы управления бизнес-процессами. Также особое внимание уделяется модели совершенствования бизнес-процессов. Цель статьи — изучить актуальность данного исследования, используемые методы исследования, а также его результаты и выводы. В заключение статьи подчеркивается важность управления бизнес-процессами логистики и потенциальные преимущества бережливого производства как методологии развития предприятия, такие как создание ценности для клиентов, сокращение затрат, уменьшение отходов, улучшение рабочих условий, повышению конкурентоспособности и развитие инноваций.

Ключевые слова: Управление бизнес-процессами, Бережливое производство, Логистика, Методология, Развитие предприятия.

Для цитирования: Гайворонский Е.Р. Теоретические и методические основы управления бизнес-процессами современного предприятия на основе подхода «управление бережливым производством». Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2023. Т. 22. № 3. С. 57—64. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-3-57-64>.

Theoretical and methodological foundations of business process management of a modern enterprise based on the «lean production management» approach

E. R. Gayvoronsky

postgraduate student

Synergy University,

Moscow, Russia

gaivoronskii.e@yandex.ru

Abstract: Business process management is an important aspect of supply chain management. Effective management of business processes by supply chains makes it possible to increase operational activity, reduce transportation and storage costs, increase the level of service for the end customer, as well as increase competitiveness in the market. The ability to effectively manage business processes is provided by the lean production management model.

This scientific article discusses the theoretical and methodological foundations of business process management in logistics based on the lean production management approach. The article describes the concept of a business process, the essence and main characteristics of business processes, the concept of lean manufacturing, tools and the formation of a business process management system. Special attention is also paid to the business process improvement model. The purpose of the article is to study the relevance of this study, the research methods used, as well as its results and conclusions. In conclusion the article highlights the importance of logistics business process management and the potential benefits of lean manufacturing as a methodology for enterprise development, such as creating value for customers, reducing costs, reducing waste, improving working conditions, increasing competitiveness and developing innovation.

Keywords: Business process management, Lean manufacturing, Logistics, Methodology, Enterprise development.

For citation: Gayvoronsky E.R. *Theoretical and methodological foundations of business process management of a modern enterprise based on the «lean production management» approach. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2023. T. 22. № 3. P. 57–64.* <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-3-57-64>.

Актуальность исследования: Грамотное управление бизнес-процессами логистики позволяет улучшать производительность и операционную эффективность компании, что может стать главным фактором ее конкурентоспособности на рынке. Правильно организованный процесс логистики позволяет уменьшить расходы на транспортировку, хранение, управление запасами и другие операции, что может существенно снизить общие издержки компании. Оптимизация бизнес-процессов логистики может привести к более быстрой и точной доставке товаров, что улучшит качество обслуживания клиентов. Компании, которые активно изучают и улучшают свои бизнес-процессы логистики, легче адаптируются к изменениям внешней среды и рынка, что повышает их гибкость и устойчивость к кризисам. Оптимизация бизнес-процессов логистики может стать катализатором для развития новых инновационных решений и технологий в области логистики и снабжения, что может быть важным источником конкурентных преимуществ компании.

Одним из инструмента управления логистическими бизнес-процессами являются принципы управления на основе бережливого производства. Бережливое производство — это методология развития предприятия, которая широко применяется организациями в различных отраслях промышленности для оптимизации своих бизнес-процессов и создания ценности для своих клиентов. Бережливое производство дает возможность экономить ресурсы, помогает сократить количество отходов, позволяет сократить затраты на производство, улучшить качество продукции и ускорить производственные процессы. Так же бережливое производство позволяет увеличить прибыль предприятий за счет сокращения затрат на производство и улучшения качества продукции.

Актуальность данного исследования заключается в изучении теоретических и методологических основ управления бизнес-процессами в логистике на основе подхода к управлению бережливым производством.

Целью данного исследования является изучение теоретических и методологических основ управления бизнес-процессами в логистике на основе подхода к управлению бережливым производством. Понять концепцию, сущность и основные характеристики бизнес-процессов в логистике. Изучить концептуальные основы бережливого производства как методологии развития предприятия. Изучить формирование системы управления бизнес-процессами в логистике на основе подхода к управлению бережливым производством.

Методы исследования: Данное исследование основано на обзоре литературы, в котором рассматриваются существующие теоретические и методологические основы управления бизнес-процессами в логистике на основе подхода к управлению бережливым производством. Используемый метод исследования заключается в качественном анализе имеющейся литературы по данной теме.

Объектом данного исследования является управление бизнес-процессами в логистике на основе подхода к управлению бережливым производством.

Понятие, сущность и основные характеристики бизнес-процессов:

Концепция бизнес-процесса объединяет в себе два важных элемента — бизнес и процесс. По своей сути это понятие не ограничивается одной единственной интерпретацией. В данной работе используется определение, которое предложил Эрикссон.¹ Согласно ему, бизнес-процесс представляет собой последовательность связанных между собой действий, которые повторяются и используют ресурсы компании для обработки объекта, физического или виртуального. Этот процесс направлен на достижение измеримых результатов или производства продукции для удовлетворения внутренних или внешних потребителей. Однако, главной идеей является то, что любому бизнес-процессу необходим внутренний или внешний потребитель. С учетом этого определения, можно предположить, что все действия внутри организации (компании) могут быть рассмотрены либо как бизнес-процесс, либо как составная часть процесса.

¹ Ericsson Quality Institute. Business Process Management. Ericsson, Gothenburg Sweden, 1993.

Все процессы можно поделить на основные и поддерживающие (вспомогательные).

Первичные бизнес-процессы — это те, которые непосредственно связаны с производством продукта или услуги, которые предприятие предоставляет своим клиентам. Примеры первичных процессов включают проектирование, разработку и производство продукции, продажу продукции, обслуживание клиентов и управление поставками.

Поддерживающие бизнес-процессы — это те, которые не связаны с производством продукции или предоставлением услуг, но необходимы для эффективного функционирования предприятия. Они помогают управлять ресурсами, персоналом и информацией, необходимыми для первичных процессов. Примеры поддерживающих процессов включают управление финансами, управление кадрами, управление ИТ и управление рисками ².

В основе бизнес-процессов лежит стандартизированный подход к выполнению рабочих задач и понимание того, как каждый этап взаимодействует с другими этапами и как он влияет на окончательный результат.

Основными элементами бизнес-процесса являются:

- Владелец процесса — это лицо, обладающее полномочиями в рамках своего процесса, имеющее в распоряжении ресурсы, как человеческие, так и прочие, а также несущее ответственность за результат и эффективность.
- Модель процесса — описание бизнес-процесса. Может быть графическое, табличное, текстовое.
- Потребитель процесса — субъект, который использует результат процесса.
- Регламент процесса — документ, в котором прописаны порядки исполнения, сроки, ответственные.
- Функция процесса — элемент организационной структуры, представляющий совокупность операций, выполняемых на постоянной основе.³

Важными характеристиками бизнес-процессов являются:

1. Ориентация на клиента — они должны быть ориентированы на потребности и требования клиентов, учитывая их ожидания и предпочтения.
2. Стандартизация — бизнес-процессы должны быть описаны и документированы, чтобы иметь возможность выполнения и оценки производительности.
3. Эффективность — процессы должны быть эффективными с точки зрения затраченного времени, ресурсов, ожидания клиента и достижения конечного результата.
4. Гибкость — процессы должны быть гибкими, чтобы приспосабливаться к изменениям внешней среды, рынка и бизнес-условий.
5. Непрерывное улучшение — процессы должны быть постоянно улучшаемы, что позволяет улучшать эффективность, повышать качество оказываемых услуг и закреплять конкурентные преимущества компании.

Концептуальные основы бережливого производства как методологии развития предприятия:

Бережливое производство — это методология развития предприятия, направленная на устранение отходов и повышение эффективности за счет постоянного совершенствования процессов. Основные принципы бережливого производства включают в себя ценность для потребителя, отображение потока создания ценности, поток, притяжение и совершенство. Бережливое производство помогает организациям оптимизировать свои процессы и создавать ценность для своих клиентов.⁴

В качестве концепции бережливого производства Дж. Лайкер в своей книге описывает несколько принципов управления на основе управления компанией Тойота. Использование этих

² Варзунов А.В., Торосян Е.К., Сажнева Л.П., Анализ и управление бизнес-процессами. Учебное пособие. — СПб: Университет ИТМО, 2016. С. 16–22.

³ Реинжиниринг бизнес-процессов: учебное пособие / А.О. Блинов, О.С. Рудакова, В. Я. Захаров, И. В. Захаров; под ред. А. О. Блинова. — Москва: Юнити-Дана, 2017. С. 81–87.

⁴ Бурнашева Э.П. Основы бережливого производства: учеб. Пособие для студентов направления «Профессиональное обучение» и «Менеджмент» Э.П. Бурнашева; Шадр. Гос. Пед. Ун-т. — Шадринск: ШГПУ, 2016. С. 7.

принципов позволяет сформировать организацию, которая нацелена на потребителя и всегда будет саморазвиваться.

Первый принцип посвящен достижению долгосрочных целей за счет использования стратегического и системного подходов к постановке целей и созданию ценности для потребителей, общества и экономики в целом, а не только прибыли. Кроме того, уделяется внимание развитию навыков персонала для добавления стоимости. Принципы два–восемь обеспечивают реализацию идеи «правильный процесс — правильные результаты».

Принципы 2–8 реализуют категорию «Правильный процесс дает правильные результаты».

Второй принцип утверждает, что поточный процесс помогает выявить все недостатки системы. Это помогает установить настоящую причину проблем и искать решения, что способствует улучшению качества и повышению эффективности.

Третий принцип включает систему вытягивания, чтобы обеспечить потребителю нужное количество продукции в нужное время. Он привносит гибкость и эффективность в производственный процесс. Для логистики это должен быть баланс между текущими возможностями (транспортные ресурсы) и потребностями клиентов.

Четвёртый принцип предполагает равномерность. Она должна быть как в распределении транспортных ресурсов, объемах перевозок, так и в распределении нагрузки на складскую логистику. Такое распределение помогает избежать аварий и простоев, что способствует бесперебойной работе компании.

Пятый принцип утверждает, что качество продукции — это главная ценность, которую необходимо постоянно улучшать и контролировать. Временная остановка процессов для поиска первичных причин отклонений от плановых значений является оправданной мерой, которая помогает производству стать более эффективным и надежным.

Шестой принцип подчеркивает важность стандартизации, которая является основой непрерывного совершенствования процессов и развития сотрудников. Важно, чтобы стандарт был простым и понятным, а также удовлетворял требованиям потребителя и был задокументирован. Каждый сотрудник должен иметь возможность контролировать свою работу, чтобы обеспечить высокое качество продукции.

Смысл принципов 9–11 развить квалификацию сотрудников и партнеров для повышения ценности организации.

Седьмой принцип гласит о важности визуального контроля. Несмотря на то, что такой способ кажется достаточно тривиальным и не совсем эффективным по сравнению с автоматизированным контролем, использование простых и понятных средств визуализации, доступных для всех, является обязательным для быстрого выявления отклонений от стандартов.

Восьмой принцип подчеркивает необходимость использования только проверенных и надежных технологий.

Девятый принцип требует выращивания лидеров среди сотрудников, которые отлично знают свою профессию, преданы компании и могут обучать персоналу предприятия, предвидя возможные трудности.

Десятый принцип заключается в том, чтобы создать команду, заинтересованную в корпоративных ценностях и философии компании. Такая команда способствует укреплению рабочей культуры и совместной работе на достижение общей цели.

Одиннадцатый принцип утверждает, что важно развивать компетенции не только своих сотрудников, но и своих партнёров. Такая синергия однозначно повысит эффективность всего альянса и даст конкурентное преимущество перед другими игроками рынка.

Принципы 12–14 гласят о том, что постоянное совершенствование достигается постоянным решением проблем.

Двенадцатый принцип подчеркивает необходимость личного восприятия проблемы и ее полного понимания («генти генбуцу»). Это часть производственной культуры и важно как для руководства подразделений, так и для высшего руководства.

Тринадцатый принцип советует принимать решения, не торопясь и взвешивая все возможные пути решения, после чего согласованно прийти к общему решению. Но после принятия решения необходимо оперативно его реализовать.

Четырнадцатый принцип предполагает непрерывный самоанализ («хансей») и постоянного самосовершенствования («кайдзен»). Это позволяет предприятию стать самообучающимся. Принцип так же предполагает необходимость выявления первоначальных и разработку мер для их устранения, создания процессов с минимумом запасов и трепетного отношения к базе знаний. Важным является привлечение и удержание квалифицированных сотрудников, чтобы сконцентрировать их опыт внутри компании. «Кайдзен» в Японии является образом жизни.⁵

Реализация этих принципов возможна при помощи ряда инструментов:

- Шесть Сигм (Six Sigma) — методология управления качеством, направленная на снижение количества дефектов в процессе производства и улучшение его эффективности.⁶
- Модель 5S — система управления рабочим местом, основанная на пяти составляющих: сортировка, систематизация, совершенствование, стандартизация и закрепление.⁷
- Теория ограничений (Theory of Constraints) — методология управления, которая позволяет выявить и устранить преграды в производственном процессе для улучшения его производительности.⁸

1. Покер планирования (Planning Poker) — метод группового планирования, который позволяет членам команды принимать совместные решения о сроках выполнения задач.⁹

- Канбан (Kanban) — менеджмент-система, основанная на использовании карточек с информацией о потребностях в материалах и компонентах, чтобы обеспечить правильное количественное и временное распределение производственных задач.
- Принципы Lean (Lean principles) — методология управления, которая предлагает устранить потери в производственном процессе, улучшить его эффективность и снизить затраты.¹⁰

Формирование системы управления бизнес-процессами:

Для эффективного управления бизнесом необходимы системы управления бизнес-процессами (Business Process Management Systems, BPM)

Business Performance Management (BPM) — это методология, направленная на оптимизацию реализации стратегии и состоящая из набора интегрированных циклических аналитических процессов, поддерживаемых соответствующими технологиями и имеющих отношение как к финансовой, так и к операционной информации. BPM позволяет компании определять, измерять и управлять эффективностью своей деятельности, направленной на достижение стратегических целей. Ключевые финансовые и операционные процессы BPM включают планирование, консолидацию и отчетность, анализ ключевых показателей эффективности и их распространение в рамках организации¹¹.

Формирование системы управления бизнес-процессами включает в себя три основных этапа: идентификацию процессов, анализ процессов и совершенствование процессов.

Идентификация процессов включает в себя определение процессов, которые имеют решающее значение для достижения целей организации. В сфере логистики это:

⁵ Лайкер, Дж. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / Дж. Лайкер. — М.: Альпина Паблишер, 2011. С. 109–318.

⁶ Менеджмент качества и основы бережливого производства: учебное пособие / В.Б. Елагина, Г.Р. Царева П.Р. — Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2019. С. 95–99.

⁷ Организация рабочего пространства в условия бережливого производства по «5S»: учебное пособие / О.В. Ушакова. Е.Е. Можаяев, Е.Н. Закабунина. — Москва: Директ-Медиа, 2022. С. 3–11.

⁸ Егоров Д. Теория ограничений: Основные подходы, инструменты и решения / Дмитрий Егоров. — [б.м.] : Издательские решения, 2019. С. 7–19.

⁹ Вольфсон Б. Гибкое управление проектами и продуктами. — СПб.: Питер, 2015. 144 с.: ил. С. 51–58.

¹⁰ Вялов, А. В., Бережливое производство: учеб. Пособие А.В. Вялов. — Комсомольск-на-Амуре: ФГБОУ ВПО «КНАГТУ», 2014. С. 23–75.

¹¹ Business Performance Management Industry Framework Document 5.0. — BPM Standards Group, 2005.

1. Закупка товаров и услуг.
2. Планирование и координация доставки.
3. Управление запасами.
4. Обработка и хранение товаров.
5. Управление транспортными ресурсами (маршрутизация, выбор транспорта и т.д.).
6. Управление заказами и отгрузками.
7. Обработка счетов и финансовых операций.
8. Управление качеством процесса доставки и обслуживания.
9. Систематический мониторинг и анализ процессов для улучшения эффективности и оптимизации.
10. Управление отношениями с поставщиками и клиентами.

Анализ процессов включает в себя выявление областей отходов и неэффективности и разработку стратегий по их устранению. Для выявления неэффективных процессов необходимо:

Определить цели и результаты процесса: понять, какой должен быть конечный результат, какие задачи должны быть выполнены и как они должны быть выполнены.

Измерить производительность процесса: определить, сколько времени, ресурсов и усилий необходимо для выполнения процесса.

Анализировать КПЭ (ключевые показатели эффективности): оценить, насколько успешно процесс выполняет свою задачу, сравнивая текущую производительность с нормами и ожиданиями.

Идентифицировать узкие места и проблемные зоны: определить те моменты процесса, где теряется время, средства или усилия, или где происходят ошибки, дубликаты или простои.

Разработать план действий: на основе полученных данных, создать план действий для оптимизации процесса, включая изменения в структуре, процедурах, ресурсах и технологиях.

Провести тестирование и измерение: проверить новую версию процесса на предмет эффективности и сравнить ее показатели с предыдущей версией.

Отслеживать результаты: разработать механизм отслеживания нового процесса и регулярно измерять его эффективность.

Совершенствование процессов предполагает реализацию стратегий постоянного улучшения. Для совершенствования процессов Б. Андерсоном была предложена общая модель совершенствования бизнес-процессов (рис.1).



Рис. 1. Общая модель совершенствования бизнес-процессов ¹²

¹² Андерсен Бьёрн. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Пер. с англ. С.В. Ариничева / Науч. ред. Ю.П. Адлер. — М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. С. 29–33.

Модель совершенствования — это цикл. Верхняя часть состоит из фаз планирования, совершенствования, оценки и внедрения. В нижней части модели указаны исходные данные, которые необходимы для оценки показателей, а затем описывается процесс совершенствования. Но в цикле нет четкого начала, и в данной статье представлена идея начинать процесс с измерения показателей, чтобы получить более глубокое понимание бизнес-ситуации.

В первой фазе происходит оценка уровней показателей в результате предварительных измерений. Оценка показателей нужна для понимания процесса совершенствования. В следующих циклах эта фаза позволяет сделать качественную оценку пройденных этапов. Уровень показателей также может быть сравнен с бенчмарком для получения дополнительной информации и импульса для планирования следующего цикла. В фазе планирования целью является выделение топа областей, для которых необходимы совершенствования. Для этого устанавливаются сначала приоритеты. Также определяется ответственность за планирование и совершенствование показателей, это очень актуально для крупных компаний. Работа должна происходить согласно заранее определенным срокам и с выделением ответственных лиц под каждый процесс.

На следующей фазе совершенствования все новшества внедряются согласно приоритетам из предыдущей фазы.

Если цикл непрерывных улучшений запущен, то все результаты будут измеряться в фазе оценки показателей. Если нововведения дадут лучший результат в фазе внедрения, то следует новые процессы следует определить как стандарт.

Бенчмаркинг (benchmarking) — сопоставительный анализ на основе эталонных показателей как процесс определения, понимания и адаптации имеющихся примеров эффективного функционирования предприятия с целью улучшения собственной работы.¹³

Для расстановки приоритетов, описанных выше, можно использовать «принцип Парето». Модернизация 20% из всех бизнес-процессов может дать 80% результатов, а модернизация остальных 80%, лишь 20% результатов.¹⁴

Вывод

Управление бизнес-процессами имеет важное значение для эффективного управления логистикой. Подход к управлению бережливым производством обеспечивает основу для оптимизации бизнес-процессов и создания ценности для клиентов. В данной статье рассмотрены теоретические и методологические основы управления бизнес-процессами в логистике на основе подхода к управлению бережливым производством. В исследовании подчеркивается важность понимания концепции, сущности и основных характеристик бизнес-процессов, основных процессов в логистике, концептуальных основ бережливого производства как методологии развития предприятия и формирования системы управления бизнес-процессами. Исследование дает полезную информацию организациям, заинтересованным во внедрении подхода бережливого производства к управлению логистикой.

Список литературы

1. Варзунов А.В., Торосян Е.К., Сажнева Л.П., Анализ и управление бизнес-процессами. Учебное пособие. — СПб: Университет ИТМО, 2016. С. 16–22.
2. Лайкер, Дж. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / Дж. Лайкер. — М.: Альпина Паблишер, 2011. С. 109–318.
3. Вялов, А.В., Бережливое производство: учеб. пособие / А.В. Вялов. — Комсомольск-на-Амуре: ФГБОУ ВПО «КНАГТУ», 2014. С. 23–75.
4. Андерсен Бьёрн. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования: пер. с англ. С.В. Ариничева / Науч. ред. Ю.П. Адлер. — М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. С. 29–33.
5. Рейнжиниринг бизнес-процессов: учебное пособие / А.О. Блинов, О.С. Рудакова, В.Я. Захаров, И.В. Захаров; под ред. А.О. Блинова. — Москва: Юнити-Дана, 2017. 344 с.

¹³ ru.wikipedia.org Бенчмаркинг. — Режим доступа <https://ru.wikipedia.org/wiki/Бенчмаркинг>. Дата обращения: 10.05.23 г.

¹⁴ ru.wikipedia.org Принцип Парето. — Режим доступа https://ru.wikipedia.org/wiki/Закон_Парето. Дата обращения 10.05.23.

6. Организация рабочего пространства в условия бережливого производства по «5S»: учебное пособие / О.В. Ушакова, Е.Е. Можяев, Е.Н. Закабунина. — Москва: Директ-Медиа, 2022. 56 с. С. 3 —11.
7. Егоров Д. Теория ограничений: Основные подходы, инструменты и решения / Дмитрий Егоров. — [б.м.]: Издательские решения, 2019. 92 с.
8. Вольфсон Б. Гибкое управление проектами и продуктами. — СПб.: Питер, 2015. 144 с.: ил. С. 51—58.
9. Business Performance Management Industry Framework Document 5.0. — BPM Standards Group, 2005
10. Ericsson Quality Institute. Business Process Management. Ericsson, Gothenburg Sweden, 1993.

References

1. Varzunov A.V., Torosyan E.K., Sazhneva L.P., Analysis and management of business processes. Textbook. — St. Petersburg: ITMO University, 2016. Pp. 16—22.
2. Liker, J. Dao Toyota: 14 principles of management of the world's leading company / J. Liker. — M.: Alpina Publisher, 2011. Pp. 109—318.
3. Vyalov, A.V., Lean Manufacturing: textbook. manual / A.V. Vyalov. — Komsomolsk-on-Amur: KnAGTU, 2014. Pp. 23—75.
4. Andersen Bjorn. Business processes. Tools of improvement /Translated from the English by S.V. Arinicheva / Scientific ed. by Yu.P. Adler. — M.: RIA «Standards and Quality», 2003. Pp. 29—33.
5. Reengineering of business processes: a textbook / A.O. Blinov, O.S. Rudakova, V.Ya. Zakharov, I.V. Zakharov; edited by A.O. Blinov. — Moscow: Unity-Dana, 2017. 344 p.
6. Organization of the workspace in the conditions of lean production according to «5S»: textbook / O.V. Ushakova. E.E. Mozhaev, E.N. Zakabunina. — Moscow: Direct-Media, 2022. 56 p. Pp. 3—11.
7. Egorov D. Theory of constraints: Basic approaches, tools and solutions / Dmitry Egorov. — [B.M.]: Publishing solutions, 2019. 92 p.
8. Wolfson B. Flexible project and product management. — St. Petersburg: Peter, 2015. 144 p.: ill. From 51—58.
9. Business Performance Management Industry Framework Document 5.0. — BPM Standards Group, 2005.
10. Ericsson Quality Institute. Business Process Management. Ericsson, Gothenburg Sweden, 1993.

Строительная отрасль России: проблемы и перспективы

С. В. Королев

аспирант

Московский финансово-промышленный университет «Синергия»,

Москва, Россия

hoper500@yandex.ru

О. Л. Толмачев

кандидат экономических наук, профессор

Московский финансово-промышленный университет «Синергия»,

Москва, Россия

tolmatschov@yandex.ru

Аннотация: Строительная индустрия Российской Федерации (РФ) является одной из главных отраслей ее экономики. Повышенные требования к качеству строительных объектов в стране обусловлены климатическими условиями, которых нет нигде в мире. Такой показатель как энергетическая эффективность зданий (МГСН 2.01-99, п. 3.6.1) определяет повышенный расход материалов на строительство, а значит, высокую цену квадратного метра конечного продукта. Тем не менее спрос на промышленные и жилые помещения продолжает оставаться высоким за счет стимулирования отрасли со стороны правительства РФ.

Настоящий краткий обзор экономической ситуации строительной отрасли РФ посвящен основному комплексу параметров, которые значительно влияют на объем жилого строительства. Кроме того, в обзоре представлены факторы, препятствующие эффективной деятельности российских строительных организаций и ограничивающие перспективы развития данной отрасли отечественной экономики.

Целью данной статьи является определение с точки зрения организационного менеджмента текущего состояния строительной отрасли РФ и оценка перспектив развития малого и среднего бизнеса в этой сфере.

Ключевые слова: строительная отрасль, жилое строительство, ограничивающие факторы, стратегия развития строительной отрасли, прогнозы и проблемы строительной отрасли.

Для цитирования: Королев С.В., Толмачев О.Л. Строительная отрасль России: проблемы и перспективы. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2023 Т. 22 № 3 С. 65—70. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-3-65-70>.

Construction industry of Russia: problems and prospects

S. V. Korolev

postgraduate student

Moscow Financial and Industrial University «Synergy»,

Moscow, Russia

hoper500@yandex.ru

O. L. Tolmachev

Cand. Sci. (Econ.), Professor

Moscow Financial and Industrial University «Synergy»,

Moscow, Russia

tolmatschov@yandex.ru

Abstract: The construction industry of the Russian Federation (RF) is one of the leaders of its economy. Increased requirements for the quality of construction projects in countries are due to climatic conditions that are not in the world. Such an indicator as the energy efficiency of buildings (MGSN 2.01-99, clause 3.6.1) determines the increased consumption of materials for construction, and hence the high price per square meter of the final product. However, the demand for industrial and residential premises continues to be high due to the stimulation of the sector by the RF punishments.

This brief review of the economic situation in the construction industry of the Russian Federation highlights a set of parameters that are distinguished by significant properties of residential construction parameters. In addition, the review raises factors that impede the significant activities of Russian construction organizations and limit the prospects for the development of this sector of the domestic economy.

The purpose of this article is to determine from the point of view of the organizational management of the state of the construction industry in the Russian Federation and the prospect of assessing the development of small and medium-sized businesses in this area.

Keywords: construction industry, residential and construction, limiting factors, development strategy of the construction industry, forecasts and problems of the construction industry.

For citation: Korolev S.V., Tolmachev O.L. Construction industry of Russia: problems and prospects. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2023 T. 22 № 3. P. 65–70. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-3-65-70>.

Строительство — одна из ведущих сфер Российской Федерации, одной из главных задач которой стало разработать материальную базу для общего производственного потенциала государства и дальнейшего развития других смежных отраслей¹. Ее доля в ВВП страны достаточно велика и составляет 5,1% по итогам 2020 года. Мультиплицирующий эффект отрасли для всей экономики оценивается также высоко: каждый вложенный в строительство рубль стимулирует до 7 рублей инвестиций в смежные отрасли, при этом рабочие места в строительной отрасли способны организовать рабочие места в других сферах в девятикратном объеме². Поэтому скорость наращивания конкурентоспособности отечественной экономики во многом зависит от эффективности функционирования именно строительной отрасли.

Факторы, обеспечивающие развитие строительной отрасли в России, обозначены в документе «Стратегия развития строительства в Российской Федерации до 2030 года», созданном Министерством строительства и жилищно-коммунального хозяйства РФ³. Как указывается в этом документе, важность для страны развития строительной отрасли сформировалась долгосрочными системными условиями, которые сложились к настоящему времени в мировой и отечественной экономике, а именно:

- большое число конкурентов на глобальном рынке;
- инновации и технологический прогресс;
- сильное влияние IT-технологий;
- изменение отношений к человеческому капиталу как главному фактору экономического развития государства;
- уход от сырьевого экспорта.

Целевым результатом является разработка технологичной и конкурентноспособной строительной сферы⁴. Также важным аспектом данной стратегии должна стать подготовка квалифицированных кадров, способных адаптироваться под постоянные изменения отрасли. Одной из ключевых целей является создание комфортных и безопасных условий для проживания граждан.

По стратегии, ключевой ориентир для развития строительной сферы страны — потребности и желания граждан. Государственные программы становятся основным инструментом для реализации данных задач, в частности, Программа социальной поддержки конкретных категорий граждан, Программа комплексного развития сельских территорий⁵. Кроме того, разработаны и реализуются государственные программы, в которых содержатся подходы к решению многих проблем, прямо или косвенно касающихся строительной отрасли: «Сохранение населения, здоровье и благополучие людей»; «Комфортная и безопасная среда для жизни»; «Сбалансированное региональное развитие»; национальные проекты (программы) и федеральные проекты, принятые в рамках

¹ Постановление об утверждении московских городских строительных норм «Энергосбережение в зданиях. нормативы по теплозащите и тепловодоснабжению» (МГСН 2.01-99).

² Каждый вложенный в стройку рубль стимулирует до 7 рублей инвестиций в смежные отрасли [Электронный ресурс].

³ Современное состояние и перспективы развития строительства в РФ - концепция, перспективы и современное состояние [Электронный ресурс].

⁴ Указ о национальных целях развития России до 2030 года.

⁵ Минстрой России.

национальных проектов — «Жилье и городская среда», и приоритетные программы — «Ипотека и арендное жилье», «ЖКХ и городская среда»⁶.

В дальнейшем государственная поддержка станет основой для развития строительства в России. Органы государственной власти будут принимать активное участие в создании благоприятных условий для проживания граждан, в частности при переселении из ветхих зданий, подлежащих сносу.

Строительство — одна из наиболее устойчивых и активных сфер национальной экономики. Удельный вес строительной индустрии в ВВП Российской Федерации за последние 10 лет находится на уровне 5–8%. Денежный эквивалент строительной сферы в национальной экономике составляет более 8,3 трлн. руб.⁷

В России за последние 10 лет было введено в эксплуатацию множество строительных объектов, и более 65% из них были жилыми проектами⁸. Этот значительный процент обусловлен тем фактом, что свыше 80% всех инвестиций в строительство направлены именно на жилые строительные объекты.

За последние годы общая площадь зданий, введенных в эксплуатацию, превысила 80 млн. кв. м. Данные действия сокращают количество аварийных зданий и увеличивают объем сноса таких объектов (около на 20% в год) и переселения их жильцов.

Однако качественное жилье до сих пор остается недоступным для большинства граждан (около 40% населения недовольны качеством своего жилья)⁹. Поэтому на данный момент продукция строительной индустрии отечественной экономики продолжает пользоваться большим спросом.

Согласно статистическим данным предложение жилья населению в РФ (не учитывая качество и безопасность) не может сравниться с показателями в других развитых странах. К примеру, в среднем каждый человек имеет в личном пользовании 20,7 кв. м. жилой площади. В Америке этот показатель составляет 70 кв. м, в Англии — 62 кв. м, в Германии — 50 кв. м, в Китае — 27 кв. м.¹⁰

Особенностью строительной сферы России является зависимость перспектив ее развития от негативных макроэкономических факторов. Ухудшение политико-экономической обстановки, как правило, приводит к росту инвестиций в строительство, поскольку недвижимость является в нашей стране самым распространенным и надежным защитным активом сбережений населения. Например, негативное изменение курса валют, сложная геополитическая обстановка увеличивает спрос на жилье¹¹. Это, в свою очередь, вызывает увеличение количества возведения новых строительных объектов и реконструкции производственных объектов.

Основными сдерживающими факторами развития строительной отрасли на сегодняшний день являются:

- высокая стоимость материалов, конструкций и изделий (подорожание на 20% по сравнению с 2022 годом)¹²;
- недостаточная платежеспособность заказчиков (4,71% от общего количества заказчиков готовы вкладываться в строительство)¹³;
- низкая квалификация рядовых сотрудников и инженерного состава отрасли;
- высокая степень неопределенности внешней среды отрасли из-за геополитических событий и ухода с рынка иностранных компаний;
- неустойчивость спроса на рынке из-за продолжающегося роста цен на материалы и т. д.

⁶ Станина Ю.П. Современное состояние и перспективы экономического развития строительной отрасли в России.

⁷ Абдулбарова Ю.Н. Топ стран по уровню жизни 2022: лидеры и аутсайдеры. На чем основывается Индекс качества жизни?

⁸ Баулина О.А. Проблемы и перспективы жилищного строительства современной России.

⁹ КГП Строительство.

¹⁰ Гниатуллин Д.З. Развитие регионального рынка строительных материалов.

¹¹ Наймушина Е.А. Основные подходы к организации комплексного развития территорий России в современных условиях.

¹² Берлизев Р.Н., Борисова К.С. Проблемы и перспективы развития строительной отрасли в России.

¹³ Артюшкин О.В., Плотникова Т.Н. Цифровизация строительной отрасли.

Согласно статистическим данным для большинства российских застройщиков основной проблемой является нехватка финансовых ресурсов для осуществления новых проектов. Возведение крупных объектов предполагает длительные сроки строительства (в среднем около 5 лет). В этой связи нестабильность экономической ситуации, постоянный рост цен на материалы увеличивает риски строительных компаний. Прямыми последствиями сложившейся ситуации является увеличение сроков ввода объектов в эксплуатацию, что влечет за собой рост себестоимости строящихся объектов, а значит, рост цен на жилую недвижимость.

Для поддержания устойчивости строительной отрасли страны в сложившейся ситуации требуется вмешательство государства. Возникшие проблемы в отрасли значительно способствуют введению государственных программ софинансирования строительной сферы, которые подразумевают субсидирование процентной ставки при взятии ипотеки и предоставление плавающих ставок (в настоящее время составляют 5–7%) при кредитовании для застройщиков¹⁴. Данные меры частично или полностью компенсируют риски строительных организаций по финансированию, например, позволяют избежать необоснованного отказа от партнерства при реализации проектов, срыва сроков финансирования и т.п.

Поддержка отрасли со стороны государства не означает снижения активности самих строительных организаций. В сложившейся ситуации им крайне важно вместе государством принимать участие во всех действиях поддержки:

- разработка и продвижение социальной программы;
- введение инновационных технологий и отслеживание их актуальности для конкретного предприятия;
- внедрение современного и экологически чистого сырья в производственные процессы;
- применение IT-технологий для разработки проектно-сметной документации;
- вложения средств в повышение квалификации сотрудников и т. д.

Препятствием для эффективного взаимодействия строительных компаний с государством сегодня является негативная практика ценовой конкуренции между подрядчиками. Стремясь получить контракты и быть конкурентоспособным, некоторые предприятия предлагают минимальные цены на товары и услуги. Вместе с этим производственные издержки сокращаются привлечением недостаточно квалифицированных сотрудников, применение некачественных или дешевых материалов. Это сказывается на результате производства — на качестве продукции.

Негативную тенденцию ценовой конкуренции между подрядчиками необходимо переломить. Для повышения общей эффективности реализации строительных проектов, по мнению специалистов, застройщикам следует подходить к оценке потенциальных подрядчиков не только по основному сегодня критерию — цене предлагаемых материалов и услуг. К этому крайне важно прибавить соблюдение неизменным или растущим качества выполнения работ, что призвано стимулировать подрядчиков совершенствовать свою деятельность, отказываться от примитивных методов конкурентной борьбы.

Необходимо изменить подход к оценке критериев, которые используются при проведении государственных и муниципальных тендеров среди подрядных организаций. Вместо фокусировки на цене, предлагаемой подрядчиком, следует уделять больше внимания качественным и количественным показателям услуг и материалов, предлагаемым компанией. Среди таких показателей могут быть использованные сырье и оборудование, производственные технологии, сроки гарантийных обязательств, квалификация сотрудников, а также опыт работы в области выполнения аналогичных заказов и другие факторы.

Государственные меры направлены на создание благоприятной инвестиционной среды в строительной индустрии с целью привлечения средств от предпринимателей и частных лиц. Для этого используются нормативно-правовые инструменты, которые регулируют систему финансирования, налогообложения, защиты прав инвесторов и контроля за выполнением обязательств от подрядчиков. Одним из ключевых аспектов таких мер являются финансово-экономические ме-

¹⁴ Кравченко Т.В. BIM-технологии в управлении строительными проектами.

ханизмы, которые предусматривают государственный контроль над ценами на материалы, технику и услуги, а также предоставление финансовой поддержки.

В соответствии с государственной стратегией, на данный момент главными направлениями развития строительства в Российской Федерации в ближайшие перспективы являются следующие:

- пересмотр нормативно-правового законодательства в строительстве;
- уменьшение административной нагрузки на строительные компании;
- укрепление партнерства между государством и частным сектором;
- обеспечение строительного рынка материалами и оборудованием;
- увеличение экспортного строительства (около +40% по сравнению с 2022 годом);
- эффективное применение земельного ресурса при реализации крупных строительных объектов;
- комплексное развитие жилого аспекта во всех субъектах РФ;
- цифровизация строительства, массовое внедрение новейших технологий¹⁵.

Подводя итог этому краткому обзору строительной отрасли в целях планирования деятельности организаций, можно сделать вывод, что в настоящий момент главным стабилизирующим фактором отрасли в сложившихся обстоятельствах является государство. Его активность, призванная стимулировать инвестиции в строительную отрасль, вносит некоторую ясность в перспективы и снижает уровень неопределенности, а значит, риска для многих компаний, вовлеченных в эту сферу деятельности. Кроме того, условия для развития отрасли, которые справедливо выдвигает государство, дает точный ориентир для совершенствования деятельности предприятий, повышения качества оказываемых ими услуг и поставляемых материалов. Без осмысленного участия в развитии всей отрасли совместно с государством в настоящих условиях успех строительных предприятий маловероятен. Выгодные обстоятельства открывшихся ниш на рынке после ухода иностранных компаний открывают новые перспективные возможности, успешно воспользоваться которыми сегодня позволяет активное участие строительных компаний в государственных программах.

Список литературы

1. Кан Д. Некоторые тенденции и перспективы развития рынка строительных услуг в России. Строительство. 2020. № 2. С. 10–17.
2. Станина Ю.П. Современное состояние и перспективы экономического развития строительной отрасли в России. Экономика. 2019. № 3. С. 1–7.
3. Баулина О.А. Проблемы и перспективы жилищного строительства современной России. Интернет-журнал «Науковедение». 2018. № 2. С. 1–13. (дата обращения 02.04.2023).
4. Станина Ю.П. Современное состояние и перспективы экономического развития строительной отрасли в России. Экономика. 2019. № 3. С. 1–7.
5. Адаменко А.А., Инюкин А.Ф., Никифоров Н.В. Анализ развития строительной отрасли. Вестник Академии знаний. 2022. № 49(2). С. 8–10.
6. Гниатуллин Д.З. Развитие регионального рынка строительных материалов. Региональная экономика: теория и практика. 2022. № 6(45). С. 94–96.
7. Наймушина Е.А. Основные подходы к организации комплексного развития территорий России в современных условиях. Известия Санкт-Петербургского государственного аграрного университета. 2016. С. 244–247.
8. Берлизев Р.Н., Борисова К.С. Проблемы и перспективы развития строительной отрасли в России. Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. С. 28–31.
9. Артюшкин О.В., Плотникова Т.Н. Цифровизация строительной отрасли. Вестник Хакасского государственного университета им. Н. Ф. Катанова. 2021. С. 36–38.
10. Кравченко Т.В. BIM-технологии в управлении строительными проектами / Т.В. Кравченко. — Текст: непосредственный. Молодой ученый. 2019. № 3 (241). С. 176–179. URL: <https://moluch.ru/archive/241/55724/> (дата обращения: 02.04.2023).
11. Афонин И. В. Инновационный менеджмент и экономическая оценка реальных инвестиций / И.В. Афонин. — М.: Гардарики, 2018. 301 с.

¹⁵ Афонин И.В. Инновационный менеджмент и экономическая оценка реальных инвестиций.

References

1. Kan D. Some trends and prospects for the development of the construction services market in Russia. *Construction*. 2020. № 2. S. 10–17.
2. Stanina Yu.P. The current state and prospects of economic development of the construction industry in Russia. *Economy*. 2019. № 3. S. 1–7.
3. Baulina O.A. Problems and prospects for housing construction in modern Russia. Online magazine «Science Science». 2018. № 2. S. 1–13. (date of circulation 02.04.2023).
4. Stanina Yu.P. The current state and prospects of economic development of the construction industry in Russia. *Economy*. 2019. № 3. S. 1–7.
5. Adamenko A.A., Inyukin A.F., Nikiforov N.V. Analysis of the development of the construction industry. *Bulletin of the Academy of Knowledge*. 2022. № 49(2). S. 8–10.
6. Gniyatullin D.Z. Development of the regional market for building materials. *Regional economics: theory and practice*. 2022. № 6(45). S. 94–96.
7. Naimushina E.A. Main approaches to organizing the integrated development of the territories of Russia in modern conditions. *Izvestia of St. Petersburg State Agrarian University*. 2016. S. 244–247.
8. Berlizev R.N., Borisova K.S. Problems and prospects for the development of the construction industry in Russia. *Economics and business: theory and practice*. 2021. S. 28–31.
9. Artyushkin O.V., Plotnikova T.N. Digitalization of the construction industry. *Bulletin of Khakass State University named after N.F. Katanova*. 2021. S. 36–38.
10. Kravchenko T.V. BIM technologies in construction project management / T.V. Kravchenko. — Text: direct. *Young scientist*. 2019. № 3 (241). S. 176–179. URL: <https://moluch.ru/archive/241/55724/> (accessed date: 02.04.2023).
11. Afonin I.V. Innovative management and economic assessment of real investments / I.V. Afonin. — M.: Gardariki, 2018. 301 s.

Организационный механизм повышения производительности труда работников на добывающем предприятии

Н. В. Кучеренко

аспирант

*Кафедра экономики труда и управления персоналом, Экономический факультет,
Академия труда и социальных отношений,
Москва, Россия
kucherenko.nv@mail.ru*

Аннотация: Повышение производительности труда имеет решающее значение для обеспечения конкурентоспособности предприятий, увеличения объемов производства и снижения издержек.

Механизмы развития производительности труда на добывающих предприятиях взаимосвязаны и требуют комплексного подхода, поэтому организации должны стремиться к постоянному совершенствованию и внедрению новых подходов и инструментов для обеспечения эффективного использования своего трудового потенциала и достижения конкурентных преимуществ на рынке.

Организационный механизм повышения производительности труда работников на добывающем предприятии играет важную роль в достижении эффективности производства и конкурентоспособности организации, включая оптимизацию рабочих процессов (анализ и оценку текущих рабочих процессов с целью выявления узких мест и возможностей для их улучшения, на основе чего разрабатываются и внедряются новые методы и технологии, которые позволяют повысить эффективность работы и сократить временные затраты. К этим методам можно отнести внедрение автоматизации, использование новых технологий и инструментов, а также рациональное планирование и контроль производственных процессов).

Важным элементом организационного механизма является также управление персоналом, ключевыми задачами которого являются привлечение и подбор квалифицированных специалистов, их обучение и развитие, создание мотивации и стимулирование сотрудников, а также оценка и контроль их работы.

Ключевые слова: организационный механизм, производительность труда, производственный процесс, обучение и развитие, оценка и контроль персонала, автоматизация, эргономика, конкурентный рынок, трудовой потенциал.

Для цитирования: Кучеренко Н.В. Организационный механизм повышения производительности труда работников на добывающем предприятии. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2023. Т. 22. № 3. С. 71 – 75. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-3-71-75>.

Organizational mechanism for increasing the productivity of workers at the mining enterprise

N. V. Kucherenko

postgraduate student

*Department of Labor Economics and Personnel Management, Economics Faculty,
Academy of Labor and Social Relations,
Moscow, Russia
kucherenko.nv@mail.ru*

Abstract: Increasing productivity is critical to making businesses competitive, increasing production and reducing costs.

The mechanisms for the development of labor productivity in extractive enterprises are interconnected and require an integrated approach, so organizations should strive to constantly improve and implement new approaches and tools to ensure the effective use of their labor potential and achieve competitive advantages in the market.

The organizational mechanism for increasing the productivity of workers in the mining enterprise plays an important role in achieving the efficiency of production and competitiveness of the organization, including the optimization of work processes (analysis and assessment of current work processes in order to identify bottlenecks and opportunities for their improvement, on the basis of which new methods and technologies are developed and implemented that can improve efficiency and reduce time costs. These methods include the introduction of automation, the use of new technologies and tools, as well as rational planning and control of production processes).

An important element of the organizational mechanism is also personnel management, the key tasks of which are to attract and select qualified specialists, train and develop them, create motivation and stimulate employees, as well as assess and control their work.

Keywords: *organizational mechanism, labor productivity, production process, training and development, evaluation and control of personnel, automation, ergonomics, competitive market, labor potential.*

For citation: *N.V. Kucherenko. Organizational mechanism for increasing the productivity of workers at the mining enterprise. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2023. T. 22. № 3. P. 71–75. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-3-71-75>.*

Изучение механизмов повышения производительности труда является одной из ключевых задач на добывающих предприятиях. В условиях конкурентного рынка и стремительного технологического прогресса предприятия сталкиваются с необходимостью эффективного использования ресурсов и повышения производительности своего трудового потенциала.

Повышение производительности труда имеет решающее значение для обеспечения конкурентоспособности предприятий, увеличения объемов производства и снижения издержек. В данной статье рассмотрим различные механизмы и подходы к повышению производительности труда на добывающих предприятиях, а также их основные преимущества и вызовы.

I. Оптимизация рабочих процессов и технологий.

Одним из ключевых механизмов повышения производительности труда на добывающих предприятиях является оптимизация рабочих процессов и внедрение современных технологий. Анализ и оптимизация рабочих процессов позволяют выявить узкие места в производственных цепочках, а также внедрить инновационные методы и технологии производства для повышения эффективности работы. Применение автоматизации, роботизации и цифровых технологий позволяет ускорить процессы, снизить вероятность ошибок и улучшить качество производства.

II. Развитие навыков и обучение персонала.

Не менее важным фактором повышения производительности труда на добывающих предприятиях является развитие навыков и обучение персонала. Обучение и повышение квалификации сотрудников позволяют им овладеть новыми знаниями, навыками и технологиями, необходимыми для более продуктивного выполнения задач. Сами предприятия могут разрабатывать программы обучения и развития, проводить вебинары, внутренние тренинги и сотрудничать с внешними образовательными учреждениями для обеспечения непрерывного развития персонала.

III. Мотивация и стимулирование персонала.

Мотивация играет важную роль в повышении производительности труда. Реализация системы мотивации и стимулирования персонала на добывающих предприятиях может включать различные подходы, такие как финансовые поощрения, система премирования, возможности карьерного роста и развития, а также создание комфортных условий работы и признания достижений сотрудников. Мотивированный персонал проявляет более высокую энергию и эффективность в работе, что влияет в целом на повышение общей производительности труда на предприятии.

IV. Организация работы и распределение ресурсов.

Организация работы и рациональное распределение ресурсов являются важными механизмами повышения производительности труда. Оптимальное планирование производственных процессов, рациональное распределение рабочего времени и ресурсов, установление четких рабочих процедур и контроль за их выполнением способствуют более эффективному использованию ресурсов и повышению производительности труда.

V. Улучшение условий труда и эргономика.

Создание комфортных и безопасных условий работы является важным аспектом повышения производительности труда на добывающих предприятиях. Обеспечение эргономически правильных рабочих мест, применение современных технологий и оборудования, а также соблюдение норм и требований по охране труда способствуют улучшению физического и психологического благополучия сотрудников, что приводит к повышению их производительности.

VI. Культура и командный дух.

Создание благоприятной корпоративной культуры и командного духа способствует повышению производительности труда на добывающих предприятиях. Эффективное командное взаимо-

действие, поддержка коллективного решения задач, вовлеченность сотрудников в достижение общих целей и наличие сильных лидеров способствуют формированию единого коммуникационного пространства фронта и повышению эффективности деятельности не только работника, но и всей команды в целом.

Все эти механизмы развития производительности труда на добывающих предприятиях взаимосвязаны и требуют комплексного подхода. Организации должны стремиться к постоянному совершенствованию и внедрению новых подходов и инструментов, чтобы обеспечить эффективное использование своего трудового потенциала и достичь конкурентных преимуществ на рынке.

Организационный механизм повышения производительности труда работников на добывающем предприятии играет важную роль в достижении эффективности производства и конкурентоспособности организации. Этот механизм включает в себя различные стратегии и методы, которые направлены на оптимизацию рабочих процессов, повышение качества управленческой деятельности, управления персоналом, создание мотивации и стимулирования сотрудников, а также повышение качества и результативности работы персонала.

Одним из ключевых аспектов организационного механизма повышения производительности труда является оптимизация рабочих процессов, которая включает анализ и оценку текущих рабочих процессов с целью выявления узких мест и возможностей для их улучшения. На основе этого анализа разрабатываются и внедряются новые методы и технологии, позволяющие повысить эффективность работы и сократить временные затраты. Примерами таких методов могут быть внедрение автоматизации, использование новых технологий и инструментов, а также рациональное планирование и контроль производственных процессов.

Важным элементом организационного механизма является также управление персоналом, ключевыми задачами которого являются привлечение и подбор квалифицированных специалистов, их обучение и развитие, создание мотивации и стимулирование сотрудников, а также оценка и контроль их работы. Разработка программ обучения и развития, проведение тренингов и семинаров, система премирования и возможности карьерного роста — все это в совокупности является составной частью организационного механизма повышения производительности труда.

Организационный механизм повышения производительности труда работников на добывающем предприятии можно структурировать следующим образом:

I. Оптимизация рабочих процессов:

- Анализ и оценка текущих рабочих процессов.
- Выявление узких мест и возможностей для улучшения.
- Внедрение новых методов и технологий для повышения эффективности работы.
- Внедрение автоматизации и цифровых технологий для сокращения временных затрат и повышения точности.

II. Управление персоналом:

- Привлечение и подбор квалифицированных специалистов.
- Обучение и развитие персонала.
- Создание мотивации и стимулирование сотрудников
- Оценка и контроль работы сотрудников.

III. Мотивация и стимулирование сотрудников:

- Материальное стимулирование.
- Возможности карьерного роста и развития.
- Создание условий для творчества и самореализации.
- Развитие командного духа и сотрудничества.

IV. Улучшение условий труда:

- Эргономическое обустройство рабочих мест.
- Безопасность и охрана труда.
- Обеспечение комфортных и здоровых условий работы.
- Применение современного оборудования и технологий, внедрение автоматизации на производственных участках.

V. Культура и организационная атмосфера:

- Формирование корпоративной культуры, основанной на ценностях и целях предприятия.
- Создание командного духа и сотрудничества.
- Открытая и эффективная коммуникация внутри организации.
- Поддержка инноваций и инициатив со стороны руководства добывающего предприятия.

Каждый из этих аспектов организационного механизма имеет свою значимость и взаимосвязь с другими. Эффективное внедрение и управление этими механизмами помогает создать благоприятную рабочую среду, повысить производительность труда и обеспечить конкурентоспособность добывающего предприятия.

Проблемы развития организационного механизма повышения производительности труда на добывающем предприятии могут возникать из-за различных факторов, например, из-за организационной культуры, устаревших систем управления персоналом, недостатка финансирования или недостатка понимания важности развития этих механизмов. Важно активно идентифицировать и решать эти проблемы для обеспечения эффективного развития организационного механизма.

Таким образом, организационный механизм повышения производительности труда на добывающем предприятии играет важную роль в обеспечении эффективности его производства, конкурентоспособности и устойчивого развития. Для решения проблем его развития важны осознание и приоритетность повышения производительности труда среди руководства и работников, осуществление анализа и оптимизации финансовых ресурсов, обеспечение адаптивности и гибкости предприятия к инновациям, улучшение коммуникаций и командообразование, а также организация систематического обучения и развития персонала.

Список литературы

1. Ванев А.В. Методологические аспекты повышения эффективности труда работников в добывающей промышленности. Путеводитель предпринимателя. 2023. Т. 16. № 3. С. 30–34. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-3-30-34>.
2. Грачева И.В., Чернова М.Л. Управление персоналом: Учебник для вузов. — М.: Юрайт, 2019.
3. Королева Е.И., Горшкова Ю.А. Управление производительностью труда на предприятиях: Учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 2020.
4. Кудрявцев, А.Н., Харников, Р.В., Конобеева, А.Б. Проблемы и причины, влияющие на состояние человеческих ресурсов в организации, и их воздействие на эффективность труда. В сб.: Социально-экономические проблемы продовольственной безопасности: реальность и перспектива. Материалы II Международной научно-практической конференции. 2017. С. 154–159.
5. Лихачева О.Н., Бахтин Ю.И. Управление производительностью труда. — М.: Экономистъ, 2018.
6. Маркова, О.В. Развитие и обучение персонала / О.В. Маркова, А.Б. Конобеева. — Москва. ООО «Директ-Медиа», 2023. 160 с.
7. Мартынова Е.А. Повышение производительности труда: управление персоналом. — М.: ИНФРА-М, 2019.
8. Основы кадровой политики и кадрового планирования: учебно-методическое пособие: [16+] / О.В. Маркова, А.Б. Конобеева, С.А. Карташов [и др.]. — Москва: Директ-Медиа, 2022. 200 с.: ил., табл. — Режим доступа: URL: <https://lib.biblioclub.ru/index.php?page=book&id=690377> (дата обращения: 30.06.2023).
9. Рябова Л.А. Управление производительностью труда: Методические указания. — М.: ИНФРА-М, 2021.
10. Управление персоналом: Учебник и практикум / А.А. Литвинюк, В.В. Лукашевич, Е.З. Карпенко [и др.]. — 3-е изд., пер. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. 461 с. (Высшее образование).
11. Широков А.В., Шевчук А.В. Организационное поведение и управление персоналом. — М.: Дашков и Ко, 2021.

References

1. Vaneev A.V. Methodological aspects of improving the efficiency of workers in the extractive industry. Entrepreneur's Guide. 2023. T. 16. № 3. P. 30–34. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-3-30-34>
2. Gracheva I.V., Chernova M.L. Personnel management: Textbook for universities. — M.: Jurite, 2019.
3. Koroleva E.I., Gorshkova Yu.A. Management of labor productivity at enterprises: Textbook. — M.: INFRA-M, 2020.

4. Kudryavtsev, A.N., Harnikov, R.V., Konobeeva, A.B. Problems and Causes Affecting the State of Human Resources in the Organization and Their Impact on Labor Efficiency. In the US: Socio-Economic Problems of Food Security: Reality and Perspective/Materials of the II International Scientific and Practical Conference. 2017. S. 154–159.
5. Likhacheva O.N., Bakhtin Yu.I. Labor productivity management. – M.: Economist, 2018.
6. Markova, O.V. Personnel Development and Training / O.V. Markova, A.B. Konobeeva. – Moscow: Direct-Media LLC, 2023. 160 s.
7. Martynova E.A. Increasing labor productivity: personnel management. – M.: INFRA-M, 2019.
8. Fundamentals of personnel policy and personnel planning: educational and methodological manual: [16 +] / O.V. Markova, A.B. Konobeeva, S.A. Kartashov [and others]. – Moscow: Direct-Media, 2022. 200 p.: il., table. Access mode: URL: <https://lib.biblioclub.ru/index.php?page=book&id=690377> (date of reference: 30.06.2023).
9. Ryabova L.A. Labor Productivity Management: Methodological Guidelines. – M.: INFRA-M, 2021.
10. Personnel Management: Textbook and Workshop / A.A. Litvinyuk, V.V. Lukashevich, E.Z. Karpenko [and others]. – 3rd ed., Per. And additional. – Moscow: Yurit Publishing House, 2023. 461 p. (Higher education).
11. Shirokov A.V., Shevchuk A.V. Organizational behavior and personnel management. – M.: Dashkov and Co., 2021.

Использование посреднических договоров при морской перевозке

Е. А. Наумова

*кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой
Кафедра бухгалтерского учета и аудита,
Санкт-Петербургский государственный морской технический университет,
Санкт-Петербург, Россия
elenanaumova@mail.ru*

Е. А. Карасева

*студент
Санкт-Петербургский государственный морской технический университет,
Санкт-Петербург, Россия
romashistaya@gmail.com*

Аннотация: Морские перевозки являются неотъемлемой частью цепочки поставок для большинства отраслей промышленности, что делает их основой мировой торговли. Этим объясняется актуальность вопросов правового регулирования морских перевозок, знание которых необходимо для эффективной организации международных транспортных операций.

Приведено описание линейной и трамповой морской перевозки. Рассмотрено понятие коносамента — основного товаросопроводительного документа в судоходстве, приведены преимущества и возможные сложности с его использованием.

Поскольку перевозка грузов характеризуется комплексностью отношений и многообразием применяемых договорных конструкций, авторами рассмотрены особенности заключения договоров морской перевозки, морского агентирования и морского посредничества. Обосновано значение посреднических договоров в транспортном обеспечении внешнеторговой деятельности.

Приведены основные законодательные и нормативные документы в сфере морских перевозок. Систематизированы требования к организации договорных отношений при осуществлении морской перевозки.

Ключевые слова: морская перевозка, линейная перевозка, трамповая перевозка, коносамент, договор морской перевозки, договор морского посредничества, договор морского агентирования.

Для цитирования: Наумова Е.А., Карасева Е.А. Использование посреднических договоров при морской перевозке. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2023. Т. 22. № 3. С. 76—82. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-3-76-82>.

Use of intermediary contracts in maritime transportation

E. A. Naumova

*Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof., Head of Department
Department of Accounting and Audit, Saint Petersburg State Marine Technical University,
Saint Petersburg, Russia
elenanaumova@mail.ru*

E. A. Karaseva

*student
Saint Petersburg State Marine Technical University,
Saint Petersburg, Russia
romashistaya@gmail.com*

Abstract: Shipping is an integral part of the supply chain for most industries, making it the backbone of global trade. This explains the relevance of the issues of legal regulation of maritime transport, the knowledge of which is necessary for the effective organization of international transport operations.

The description of linear and tramp shipping is given. The concept of a bill of lading, the main shipping document in shipping, is considered, the advantages and possible difficulties with its use are given.

Since the transportation of goods is characterized by the complexity of relations and the variety of contractual structures used, the authors consider the features of concluding contracts for maritime transportation, maritime agency and maritime mediation. The significance of intermediary agreements in the transport provision of foreign trade activities is substantiated.

The main legislative and regulatory documents in the field of maritime transport are given. Systematized requirements for the organization of contractual relations in the implementation of maritime transportation.

Keywords: sea transportation, liner transportation, tramp transportation, bill of lading, maritime transportation contract, maritime mediation contract, maritime agency contract.

For citation: E.A. Naumova, E.A. Karaseva. Use of intermediary contracts in maritime transportation. *Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship*. 2023. T. 22. № 3. P. 76–82. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-3-76-82>.

Особенности географического положения России, наличие протяжённой береговой линии способствуют непрерывному развитию транспортной инфраструктуры. На территории нашей страны сложилась одна из самых крупных и сложных транспортных систем в мире. В функционировании транспортной системы как связующего элемента экономики любой страны важную роль играет морской грузовой транспорт. Подавляющее большинство грузов, более 80 процентов, перевозится морским транспортом.¹

Морская перевозка может выступать как самостоятельным предметом сделки по транспортировке груза, так и являться одним из этапов смешанной перевозки, осуществляемой несколькими видами транспорта.

Перевозка грузов характеризуется комплексностью отношений и многообразием применяемых договорных конструкций, выбор которых зависит от различных обстоятельств, включая способ транспортировки и вид груза. Так, в Кодексе торгового мореплавания РФ (далее — КТМ РФ) в числе соглашений, регулирующих отношения в области морской перевозки грузов, указываются, в частности, договор перевозки, договор морского агентирования и договор морского посредничества.²

Процесс морской перевозки грузов может быть рассмотрен как целое, состоящее из нескольких этапов, каждый из которых является самостоятельным предметом сделки. Так, основными формами посредничества в международных перевозках являются:

- транспортно-экспедиторское обслуживание (специфические услуги по организации перевозки, не связанные непосредственно с перемещением грузов);
- брокерская деятельность (посреднические услуги при заключении договоров купли-продажи судов, договоров фрахтования и договоров буксировки судов, а также договоров морского страхования);
- морское агентирование (взаимодействие с береговыми организациями, комплексное обслуживание судов в порту, защита интересов экипажа и судовладельцев, обеспечение работ, относящихся к реализации транспортных операций, подготовка грузов и оформление документов);³
- фрахтовое агентирование (продажа перевозок в интересах перевозчика);
- погрузо-разгрузочные работы;
- хранение грузов;
- лизинговые операции (в основном касающиеся аренды транспортных средств и контейнеров).

В зависимости от вида перевозки при регулировании транспортных отношений следует руководствоваться специальными нормативными правовыми актами, для морских перевозок таким документом является КТМ РФ. Предметом договора перевозки груза, определение которого

¹ Ocean shipping worldwide: [Electronic resource]. URL: <https://www.statista.com/topics/1728/ocean-shipping/>.

² Кодекс торгового мореплавания РФ от 30.04.1999 № 81-ФЗ, статья 418 // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_22916/.

³ Кайгородова, Э.А. Правовой статус морского агента. Высокие технологии и инновации в науке: Сборник избранных статей Международной научной конференции. — Санкт-Петербург: ЧНОУ ДПО Гуманитарный национальный исследовательский институт «НАЦРАЗВИТИЕ», 2020. С. 208–211.

закреплено в статье 785 Гражданского Кодекса РФ (далее- ГК РФ), является транспортная услуга по перемещению имущества из одной точки координат в другую, хранению груза, осуществлению погрузочно-разгрузочных работ и иных действий.

В международном морском торговом судоходстве различают две основных формы организации перевозок: трамповую и линейную.⁴ Трамповая перевозка, как правило, используется при транспортировке большого количества однородного груза и предполагает, что при каждом случае перевозки судоходная компания заключает с грузоотправителем отдельный договор — чартер. Основные условия чартера носят рекомендательный характер и определены в КТМ⁵, однако они могут изменяться и дополняться по желанию сторон договора. Как правило, в договоре указываются порты погрузки и выгрузки, сроки готовности суда под погрузку, род груза и другие аналогичные сведения.⁶

Второй тип международной морской перевозки — линейный. Он подразумевает доставку груза морским транспортом в соответствии с регулярным графиком между заранее определенными портами. Основопологающий принцип линейного судоходства — принцип «общественности» перевозчика. Данный принцип подразумевает обязанность судовладельца принять к перевозке любой груз, соответствующий виду перевозимого груза для данного вида судна и делает недопустимой какую-либо избирательность в выборе грузоотправителя. Тарифы морских линий публикуются заранее на информационных порталах, что является публичной офертой. В случае изменения тарифов судовладелец обязан информировать об этом грузовладельцев.⁷

Линейное судно позволяет осуществлять транспортировку небольших партий разнородного груза. Отсюда более высокая стоимость линейных перевозок по сравнению с трамповыми — стоимость грузовых работ и перевалки грузов значительно выше, чем на трамповых судах в связи с разнообразием грузов.

Правовое регулирование линейных перевозок осуществляется в соответствии с положениями международных договоров, таких как Международная конвенция об ограничении ответственности по морским требованиям 1976 года (вступила в силу с 13.05.2014) и Конвенция ООН о морской перевозке грузов 1978 года (вступила в силу с 01.11.1992, Россия не является ее участницей).⁸ В российском законодательстве отсутствует единый документ, оформляющий данный вид отношений, однако на практике процедура заключения договора морской линейной перевозки не противоречит нормам гражданского права Российской Федерации и реализуется в соответствии с действующей редакцией ГК РФ.

Основанием для заключения договора морской перевозки грузов в линейном сообщении является направление грузоотправителем перевозчику заявки на перевозку груза (так называемый «букинг»). КТМ не определяет понятие и форму данной заявки, поэтому в большинстве случаев она разрабатывается перевозчиком самостоятельно. Заявка, как правило, содержит следующую информацию: наименование груза, его количество и груза, место и порт отгрузки, данные грузоотправителя, грузополучателя и другие сведения.

Основным транспортным документом в линейном судоходстве, удостоверяющим факт заключения договора морской перевозки груза, является коносамент, «...который подтверждает до-

⁴ Международное морское право (частное и публичное) / В.Н. Коваль, О.С. Стаценко, А.П. Никитина, Е.С. Иващенко. — Москва: ООО «Издательский Дом «Вузовский учебник»», 2017. 228 с.

⁵ Кодекс торгового мореплавания РФ от 30.04.1999 № 81-ФЗ, статья 120 // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_22916/.

⁶ Ардышева, В.А. Особенности исполнения договора морской перевозки грузов. Актуальные проблемы науки и практики: Гатчинские чтения-2022: Сборник научных трудов по материалам IX Международной научно-практической конференции, приуроченной к празднованию 300-летия Российской академии наук, Том 2. — Гатчина: Государственный институт экономики, финансов, права и технологий, 2022. С. 63–66.

⁷ Скворцова, Т.А. Понятие и виды международной морской перевозки груза / Т.А. Скворцова, М.Х. Алиева, А.Г. Барнаган. Оригинальные исследования. 2022. Т. 12, № 10. С. 181–186.

⁸ Ляшенко, Д.А. Ответственность перевозчика по морским перевозкам / Д.А. Ляшенко, Д.А. Пучинкин, П.Е. Федоренко. Эпомен. 2019. № 34. С. 176–183.

говор морской перевозки и прием или погрузку груза перевозчиком и в соответствии с которым перевозчик обязуется сдать груз против этого документа».⁹

В коносамент в обязательном порядке должны быть включены стандартные реквизиты, вытекающие из условий купли-продажи груза, такие как наименование перевозчика, отправителя, портов погрузки и выгрузки, получателя, если он указан отправителем, а также некоторые специфические данные, в частности, коносамент также содержит информацию о наименовании груза и его особых свойствах, включая указание на опасный характер груза, внешнее состояние груза и его упаковки, стоимость фрахта, время и место выдачи коносамента, количество оригиналов и подпись перевозчика.¹⁰

При использовании коносамента лицо, выдающее его и принимающее, должны иметь в виду, что он основывается на торговом контракте и что в торговой и перевозочной практике он выполняет три функции:

- расписки перевозчика в приеме груза к перевозке, а также капитана в приеме груза на борт конкретного судна;
- доказательства наличия договора морской перевозки, регулирующего отношения между судовладельцем и грузоотправителем;
- товарораспорядительного документа, который определяет право владения товаром и служит предметом купли-продажи.¹¹

Коносаменты подразделяются на три основных вида: именной, ордерный или на предъявителя. Именной коносамент дает право получения груза тому лицу, чья фамилия указана в коносаменте, и фактически является формой договорного соглашения между перевозчиком и грузоотправителем. Ордерный коносамент фиксирует право определенного лица приказывать, кому должен быть выдан груз. Коносамент на предъявителя не содержит конкретных данных относительно лица, обладающего правом на получение груза и предполагает его выдачу любому предъявителю указанного документа.

Существует также классификация коносаментов по оборотоспособности, поскольку по своей сути коносамент является как товарораспорядительным документом, так и ценной бумагой. Ордерные коносаменты и коносаменты на предъявителя относятся к оборотным. Они получили широкое распространение в связи с тем, что их владелец сохраняет право распоряжаться грузом на всем его пути следования вплоть до прибытия в порт. Такой коносамент подлежит купле-продаже, а также может применяться в качестве дополнительного обеспечения при получении кредита.

Необоротный коносамент является именовым и предполагает, что груз подлежит выдаче лицу, которое указано на лицевой стороне документа. Согласно такому документу получатель вправе требовать выдачи товаров судовладельцем только при предъявлении оригинала коносамента.

Можно назвать определенные недостатки в использовании коносамента. Один из них состоит в необходимости физической передачи оригинала документа. В случае, если судно прибывает в порт до того, как грузополучателю доставлен оригинал, либо если оригинал утрачен, стоимость доставки может быть увеличена на сумму хранения груза в порту. Другим недостатком является возможность создания и реализации мошеннической схемы, при которой издаются несколько коносаментов на один и тот же груз.¹²

В целом, исследователи признают ведущую роль коносамента как товарораспорядительной ценной бумаги в сфере морской перевозки грузов.¹³

⁹ Конвенция Организации Объединенных Наций о морской перевозке грузов // URL: <https://docs.cntd.ru/document/1902905/>.

¹⁰ Кодекс торгового мореплавания РФ от 30.04.1999 № 81-ФЗ, статья 144 // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_22916/.

¹¹ Зинченко, К.Д. К вопросу о регулировании морских перевозок. Молодой ученый. 2019. № 20(258). С. 310–312.

¹² Гончар С.Д. Вопросы применения коносамента и морской накладной в международной морской перевозке грузов. Актуальные проблемы развития цивилистической науки 2020: Сборник докладов XV Международной научно-практической онлайн-конференции профессорско-преподавательского состава, молодых ученых и студентов. Ростов-на-Дону – Москва: Издательство «Знание-М», 2020.

¹³ Иванова Т.А. Международные перевозки грузов. – Саратов: Издательство «Саратовский источник», 2022. 213 с.

При осуществлении морской грузоперевозки в рамках заключенного агентского договора реализуются три вида отношений:

- между агентом и судовладельцем, регулируемые агентским договором, который устанавливает их права и обязанности, объём полномочий агента и размер его вознаграждения;
- между судовладельцем и третьими лицами (например, договоры купли-продажи, фрахтования, страхования и так далее);
- между агентом и третьими лицами, возникающие в процессе заключения договоров агентом от своего имени либо от имени судовладельца.

Агентское обслуживание судов принципала, как правило, осуществляется через генеральных агентов, которые самостоятельно организуют и контролируют таковое обслуживание посредством заключения соглашений с субагентами от своего имени.

Различают две группы посредников в международных транспортных операциях — это экспедиторы и агенты морских линий. Основным содержанием их деятельности является организация перевозки груза и связанных с ней операций, однако экспедитор действует в интересах грузовладельца, а агент — в интересах перевозчика.

Агент морской линии действует на основании соглашения, которое он заключает со своим принципалом, то есть морской линией. Российское законодательство допускает особенности отдельных видов агентского договора.

КТМ РФ определяет назначение договора морского агентирования, широко распространенного в международной практике.¹⁴ Для оформления договорных отношений при предоставлении отдельных агентских услуг, на основании обычаев, сложившихся в морской практике, двумя значимыми международными морскими организациями — БИМКО (Балтийский и международный морской совет) и ФОНАСБА (Федерация национальных ассоциаций судовых брокеров и агентов) было подготовлено Генеральное агентское соглашение.¹⁵

Это типовый договор, который может быть адаптирован в соответствии с индивидуальными потребностями сторон.¹⁶ ФОНАСБА было также разработано Стандартное линейное агентское соглашение, применяемое в линейном судоходстве.¹⁷ В случае возникновения какой-либо двусмысленности относительно того, какое соглашение регулирует работу агента, преимущественную силу будут иметь условия линейного соглашения.



Рис. 1. Участники отношений морской перевозки груза

Источник: Составлено авторами на основе ¹⁸

Заключив агентское соглашение с принципалом, агент морской линии действует по его поручению и с целью оказания услуг морской перевозки оформляет собственные договоры с транспортно-экспедиторскими компаниями (см. рис. 1).

Экспедиторы, в свою очередь, могут выступать и как агенты, и как принципалы, что влечёт за собой разные последствия. Как агент, экспедитор обеспечивает предоставление услуг третьими лицами, в обязанности которых входит упаковка, транспортировка, таможенное оформление груза и его

¹⁴ Кодекс торгового мореплавания РФ от 30.04.1999 № 81-ФЗ, статьи 232–239 // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_22916/.

¹⁵ BIMCO contracts. General Agency Agreement [Electronic resource] // URL: <https://www.bimco.org/contracts-and-clauses/bimco-contracts/general-agency-agreement/>.

¹⁶ Михайлова, Л. А. Типовые агентские соглашения в области трансграничного морского агентирования. Вестник Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА). 2021. № 3(79). С. 196–202.

¹⁷ Standard liner agency agreement: [Electronic resource]. //URL: https://www.fonasba.com/wp-content/uploads/2012/02/standard_liner_agency_agreement.pdf.

¹⁸ 2.2. Участники договора морской перевозки груза. Перевозка грузов морем. — Москва: ООО «МОРКНИГА», 2021. С. 55–64.

хранение и в этом случае, как правило, не несёт ответственности за ошибки или нарушения, допущенные поставщиками услуг.

Когда экспедитор выступает в качестве принципала, он заключает договор напрямую с грузовладельцем и выставляет ему единый счёт на всю сумму оказанных услуг. В качестве принципала, экспедитор обычно несёт ответственность за ошибки или нарушения, допущенные поставщиками услуг, с которыми он заключает договоры субподряда.

В конечном итоге выбор той или иной договорной конструкции будет зависеть от различных обстоятельств и особенностей осуществляемой перевозки, включая способ транспортировки и вид груза.

Повышение качества транспортного обслуживания и приведение его в соответствие с современными международными требованиями является одной из ключевых задач по развитию транспортного обеспечения внешнеэкономических сделок. Поэтому использование возможностей морских транспортных перевозок становится первоочередной задачей по развитию транспортной системы России.

Список литературы

1. Ардышева, В.А. Особенности исполнения договора морской перевозки грузов. Актуальные проблемы науки и практики: Гатчинские чтения – 2022: Сборник научных трудов по материалам IX Международной научно-практической конференции, приуроченной к празднованию 300-летия Российской академии наук, Гатчина, 27–28 мая 2022 года. Том 2. – Гатчина: Государственный институт экономики, финансов, права и технологий, 2022. С. 63–66.
2. Гончар, С.Д. Вопросы применения коносамента и морской накладной в международной морской перевозке грузов. Актуальные проблемы развития цивилистической науки 2020: Сборник докладов XV Международной научно-практической онлайн-конференции профессорско-преподавательского состава, молодых ученых и студентов, Ростов-на-Дону, 25 ноября 2020 года. – Москва: Издательство «Знание-М», 2020. С. 31–35.
3. Зинченко, К.Д. К вопросу о регулировании морских перевозок. Молодой ученый. 2019. № 20(258). С. 310–312.
4. Иванова, Т.А. Международные перевозки грузов. – Саратов: Издательство «Саратовский источник», 2022. 213 с. ISBN 978-5-9988-3555-7.
5. Кайгородова, Э.А. Правовой статус морского агента. Высокие технологии и инновации в науке: Сборник избранных статей Международной научной конференции. – Санкт-Петербург: ЧНОУ ДПО Гуманитарный национальный исследовательский институт «НАЦРАЗВИТИЕ», 2020. С. 208–211.
6. Ляшенко, Д.А. Ответственность перевозчика по морским перевозкам / Д.А. Ляшенко, Д.А. Пучинкин, П.Е. Федоренко. Эпомен. 2019. № 34. С. 176–183.
7. Международное морское право (частное и публичное) / В.Н. Коваль, О.С. Стаценко, А.П. Никитина, Е. С. Иващенко. – Москва: ООО «Издательский Дом “Вузовский учебник”», 2017. 228 с. ISBN 978-5-9558-0524-5.
8. Михайлова, Л.А. Типовые агентские соглашения в области трансграничного морского агентирования. Вестник Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА). 2021. № 3(79). С. 196–202. DOI 10.17803/2311-5998.2021.79.3.196-202.
9. Скворцова, Т.А. Понятие и виды международной морской перевозки груза / Т.А. Скворцова, М.Х. Алиева, А.Г. Барнаган. Оригинальные исследования. 2022. Т. 12, № 10. С. 181–186.
10. Участники договора морской перевозки груза. Перевозка грузов морем. – Москва: ООО «МОСКНИГА», 2021. С. 55–64.

References

1. Ardysheva, V.A. Features of the execution of the contract for the carriage of goods by sea. Actual problems of science and practice: Gatchina Readings – 2022: Collection of scientific papers based on the materials of the IX International Scientific and Practical Conference dedicated to the celebration of the 300th anniversary of the Russian Academy of Sciences, Gatchina, May 27–28, 2022. Volume 2. – Gatchina: State Institute of Economics, Finance, Law and Technology, 2022. P. 63–66.
2. Gonchar, S.D. Issues of the application of a bill of lading and a sea waybill in the international sea transportation of goods. Actual problems of the development of civil science 2020: Collection of reports of the XV International scientific and practical online conference of faculty, young scientists and students, Rostov-on-Don, November 25, 2020. – Moscow: Publishing house «Knowledge-M», 2020. S. 31–35.

3. Zinchenko, K.D. On the issue of regulation of maritime transport. *Young scientist*. 2019. No. 20(258). S. 310–312.
4. Ivanova, T.A. International transportation of goods / Saratov: Publishing house «Saratov source», 2022. 213 p. ISBN 978-5-9988-3555-7.
5. Kaigorodova, E. A. Legal status of a marine agent. High technologies and innovations in science: Collection of selected articles of the International Scientific Conference. — St. Petersburg: CHNOU DPO Humanitarian National Research Institute «NATIONAL RAZVITIE», 2020. P. 208–211.
6. Lyashenko, D.A. Responsibility of the carrier for maritime transport / D.A. Lyashenko, D.A. Puchinkin, P.E. Fedorenko. *Epomen*. 2019. No. 34. P. 176–183.
7. International maritime law (private and public) / V.N. Koval, O.S. Statsenko, A.P. Nikitina, E.S. Ivashchenko. — Moscow: LLC «Publishing House “Vuzovsky textbook”», 2017. 228 p. ISBN 978-5-9558-0524-5.
8. Mikhailova, L.A. Model agency agreements in the field of cross-border maritime agency services. *Bulletin of the O.E. Kutafin (MSUA)*. 2021. No. 3 (79). S. 196–202. DOI 10.17803/2311-5998.2021.79.3.196-202.
9. Skvortsova, T.A. The concept and types of international maritime transportation of cargo / T.A. Skvortsova, M.Kh. Alieva, A.G. Barnagyan. *Original Research*. 2022. T. 12, No. 10. S. 181–186.
10. Participants in the contract for the carriage of goods by sea. *Carriage of goods by sea*. — Moscow: MORKNIGA LLC, 2021. P. 55–64.

Особенности, мотивация, ценностные ориентиры и предпочтения сотрудников поколения digital на ИТ-рынке

И. В. Трунов

*Advisability Performance Marketing Group LTD,
Санкт-Петербург, Россия
trunov@alfaleads.net*

Аннотация: Каждое поколение имеет свои особенности, мотивы, ценности, которые формируют социальные тренды. В настоящее время тенденции на ИТ-рынке задают представители цифрового поколения — так называемые *digital generation*. Как показало проведенное исследование, это определение охватывает значительно более широкий пласт людей, чем типы поколений X, Y (миллениалы), Z, положенные в основу теории поколений, которую активно используют в своей практике современные маркетологи и специалисты, занимающиеся подбором персонала.

Предметом исследования данной статьи являются особенности, мотивации, ценностные ориентиры и предпочтения сотрудников поколения digital, касающиеся рабочего режима и коммуникаций в команде. В ней также будет воссоздан портрет представителей *digital generation* с целью показать, что для эффективной работы сотрудников цифрового поколения требуется иной подход: гибкость условий труда — рабочего времени, места, применение новых методов мотивации. Также в эпоху цифровизации значительное внимание необходимо уделять созданию благоприятной рабочей атмосферы. Особую роль в данном процессе играет применение комплексного подхода к формированию командного духа, основанных на актуальных тенденциях и ценностях представителей данного поколения¹. Понимание нюансов мировосприятия таких сотрудников, позволит топ-менеджерам компаний мотивировать их работать успешнее.

Ключевые слова: цифровое поколение, digital-поколение, *digital generation*, *soft skills*, мотивация, обучаемость, креативность, быстрая адаптация, ИТ-рынок.

Для цитирования: Трунов И.В. Особенности, мотивация, ценностные ориентиры и предпочтения сотрудников поколения digital на ИТ-рынке. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2023. Т. 22. № 3. С. 83 — 89. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-3-83-89>.

Characteristics, Motivation, Values, and Preferences of Digital Generation Employees in the IT Market

I. V. Trunov

*Advisability Performance Marketing Group LTD,
Saint Petersburg, Russia
trunov@alfaleads.net*

Abstract: Each generation has its own characteristics, motivations, and values that shape social trends. Currently, the trends in the IT market are driven by representatives of the digital generation, also known as the *digital generation*. As the conducted research has shown, this definition encompasses a much broader range of people than the generational types X, Y (*millennials*), and Z, which form the basis of the generational theory widely used by modern marketers and HR specialists.

This article aims to explore the characteristics, motivation, values, and preferences of digital generation employees regarding work patterns and communication within a team. It also aims to create a portrait of digital generation representatives in order to demonstrate that an alternative approach is required for effective management of employees from the digital generation. This approach involves flexible working conditions, including working hours and locations, as well as the implementation of new motivational methods. Additionally, in the era of digitalization, significant attention needs to be given to creating a favorable work atmosphere. A comprehensive approach to fostering team spirit based on current trends and values of this generation plays a crucial role in this process [1]. Understanding the nuances of the worldview of such employees will enable top managers to motivate them to work more successfully.

Keywords: *digital generation*, *digital natives*, *digital generation*, *soft skills*, motivation, adaptability, creativity, quick adaptation, IT market.

¹ Губская М.А., Ласкова Т.С. Поколение Z: особенности мотивации. Журнал «У». Июнь, 2018. [Электронный ресурс] URL: <https://port-u.ru/journal-u/stat-jou/2465-pokolenie-z-osobennosti-motivatsii>.

For citation: Trunov I. V. *Characteristics, Motivation, Values, and Preferences of Digital Generation Employees in the IT Market. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2023. T. 22. № 3. P. 83–89.* <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-3-83-89>.

Теория поколений, возникшая в 1991 году, предполагает существование схожих ценностей и типа мышления у людей, родившихся в определенные временные промежутки. Это предположение основано на том, что люди, принадлежащие к одному социальному поколению, рождаются в пределах одного двадцатилетнего периода. Кроме того, представители данного поколения объединяются тремя важными общими критериями. Во-первых, они переживают одни и те же исторические события примерно в одинаковом возрасте. Во-вторых, разделяют единые верования и модели поведения. В-третьих, испытывают ощущение причастности к данному поколению. Эти факторы являются важными для формирования идентичности каждого поколения и объясняют его условные характеристики ².

Сегодня многие HR-специалисты и руководители компаний используют эту информацию для формирования команд, разработки систем мотивации и принятия управленческих решений. Осознание ценностей и мировоззрения сотрудников позволяет им наладить эффективную коммуникацию и создать условия для комфортной работы в коллективе. Это способствует улучшению микроклимата в организации и повышению эффективности работы команды.

В то же время анализ показал, что лидеры современного бизнеса испытывают затруднения в понимании цифрового поколения и их карьерных предпочтений. Таким образом, решение вопроса, как представителям digital generation выстраивать свою профессиональную деятельность и отношения в команде, а работодателям — задействовать их способности, а также эффективно мотивировать таких сотрудников, особенно актуально.

С целью определить особенности и мотивации представителей цифрового поколения для построения эффективного профиля корпоративной культуры автором статьи был инициирован опрос, который проходил в два этапа. В анкетировании приняли участие свыше 200 человек. Вопросы, которые были предложены участникам, позволили создать портрет представителей digital generation.

Как показали результаты анкетирования, а также анализ и оценка информации, опубликованной в работах других авторов, понятие digital generation, или цифровое поколение, не связано непосредственно с теорией поколений, т. к. объединяет людей независимо от возраста: основным критерием в данном случае является активное использование цифровых технологий ³.

Респонденты были разделены на возрастные категории: 16–20 лет; 21–25 лет; 26–30 лет; 31–35 лет; 36–40 лет. В общем процентном соотношении диаграмма на рисунке 1 выглядит следующим образом:

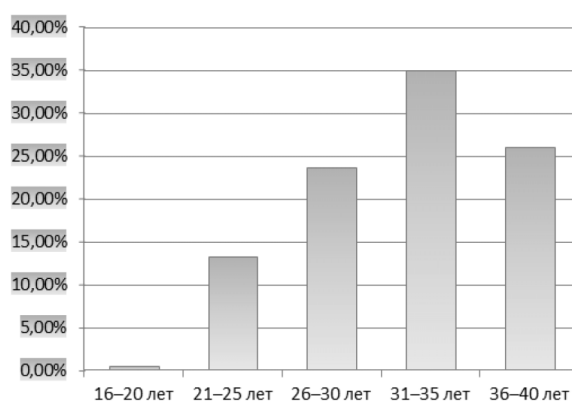


Рис. 1. Процентное соотношение разных возрастных групп участников анкетирования ⁴

² Generational Diversity in the Workplace: Understanding and Managing the Five Generations by Carolyn A. Martin and Bruce Tuglan. 2014. [Электронный ресурс] URL: <https://downloads.hrdpressonline.com/files/7320080417162646.pdf>.

³ Leopoldina Fortunati, Sakari Taipale, and Federico de Luca. Digital generations, but not as we know them. 2017. [Электронный ресурс] URL: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1354856517692309>.

⁴ Разработано автором.

В результате были получены такие данные: 16–20 лет — 0,51%; 21–25 лет — 13,30%; 26–30 лет — 23,64%; 31–35 лет — 34,97%; 36–40 лет — 26,10%. Также выяснилось, что 30,04% проживает в крупных городах, в том числе в Москве — 27%. При этом 49,27% отметили, что работают удаленно, 50,73% — в офисе. В ИТ-сфере работают 50,25% респондентов, а в числе основных профессий ими были названы профессия программиста (52,2%) и дизайнера (33,6%). Вопреки сложившемуся стереотипу, большинство сотрудников ИТ-сферы не одиночки, а командные игроки: работать в коллективе предпочитает 61% опрошенных. Более половины респондентов (54,5%) состоят в отношениях — женаты/замужем, 12% — в гражданском браке, примерно 50% имеют детей. Отмечено также, что многие познакомились со своими супругами благодаря работе или интересу к ИТ-сфере. Среди основных тем, которые привлекают внимание опрошенных, названы: «Семья и дети» (56%), «Экономика» (53,5%), «Здравоохранение» (49%), «Культура» (46,9%), «Политика» (40,88%), что противоречит тезису о высокой политизированности digital-поколения.

Также 60% участников подчеркивают важность соблюдения баланса между работой и личной жизнью, и только сравнительно небольшое количество респондентов (30%) готовы пожертвовать отдыхом ради достижения успеха на службе. В работе для них важны комфортные условия (72%), возможность стать профессионалом своего дела (69%) и финансовые перспективы (67,5%). Абсолютное большинство респондентов считают залогом успеха профессионализм (79%), а наиболее значимым качеством сотрудника называют ответственность (71%).

Относительно высшего образования мнения аудитории разделились: почти половина (42%) называет его значимой составляющей профессионального успеха, примерно столько же (41,5%) постоянно обучаются, проходят тренинги и т.д., и лишь небольшой процент (16%) респондентов отметили, что не видят ценности в получении образования.

Также участники опроса подчеркнули, что для них значимы вопросы, связанные с экологией: 53% стремятся внедрять экопривычки и 23% — вести экологичный образ жизни.

Отвечая на вопрос о досуге, 61,57% предпочли домашнюю обстановку, 55,17% занимаются спортом и 49,26% творчеством. Почти 70% опрошенных полагаются на собственные силы и контролируют события своей жизни.

Предпочтения по каналам массовой информации сложились следующим образом: 61,5% доверяют независимым источникам или проводят самостоятельный анализ информации, 36,45% не доверяют никаким источникам, а 38,27% ищут достоверность в независимых и федеральных СМИ — соответственно 25,12% и 23,15%.

Таким образом вырисовывается портрет представителей digital generation: можно сделать вывод, что средний возраст представителей этого поколения — 31–40 лет, что несколько расходится с мнением американского публициста, который впервые ввел термин «цифровое поколение» для обозначения тех, кто появился на свет с 1984 по 2000 годы⁵. Треть из опрошенных проживает в крупных городах. При этом почти половина работает удаленно и немногим более 50% — в офисе. Вопросы, связанные со здоровьем, являются приоритетом для 77,83% участников, счастливая семейная жизнь — для 72,9%, независимость в суждениях — для 62,56%, социальный статус значим для 19,7% опрошенных.

Вопреки сложившемуся мнению о склонности подавляющего большинства представителей этого поколения к интроверсии и некоммуникабельности⁶, представители digital generation сторонники коллективной работы, а более половины (58,62%) отдают предпочтение командной работе. Профессионализм считают ключом к успеху в жизни 79,8% респондентов.

По статистике, скорость внедрения инноваций в жизнь постоянно растет, что диктует необходимость оперативно реагировать на происходящие события⁷. Существующие научные публи-

⁵ Marc Prensky Digital Natives Digital Immigrants. 2001. [Электронный ресурс] URL: <https://marcprensky.com/writing/Prensky%20-%20Digital%20Natives,%20Digital%20Immigrants%20-%20Part1.pdf>.

⁶ Яруллина, Л.Р. Портрет цифрового поколения студентов: психологический контекст / Л.Р. Яруллина. Мир науки. Педагогика и психология. 2022. Т. 10. № 4. URL: <https://mir-nauki.com/PDF/41PSMN422.pdf>.

⁷ Индикаторы инновационной деятельности: 2022. Статистический сборник / Редактор Л.Д. Эйделькинд. [Электронный ресурс] URL: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/589979442.pdf>.

кации⁸, подтвержденные исследованиями, проведенными автором статьи, указывают на то, что развитие интернет-технологий и ускорившийся темп жизни являются ключевыми факторами, влияющими на формирование ряда основных характеристик сотрудников — представителей цифрового поколения. К ним относятся быстрая адаптация, обучаемость, креативность, разносторонность. Данные качества во многом проявились вследствие постоянного контакта представителей цифрового поколения с быстро развивающимися ИТ-технологиями, необходимостью оперативно принимать решения, что стимулирует их быть гибкими, адаптивными в изменяющемся мире⁹. Разносторонность и обучаемость позволяют таким сотрудникам успешно справляться с многообразием новых задач и вызовов, стимулируя профессиональное и личное развитие.

Цифровое поколение также отличается определенной дуализацией (совмещением реального и виртуального мира), проявляющейся в индивидуальности и развитии так называемого короткого мышления. С одной стороны, это облегчает принятие быстрых решений, с другой может привести к поверхностности погружения в информацию и стереотипизации мышления¹⁰.

Данные факторы необходимо учитывать при формировании мотивации к трудовой деятельности персонала компании, относящегося к digital generation. Как показал опрос, такие сотрудники ценят свободу в принятии решений, а значимыми для них является возможность самореализации, гибкость условий труда и взаимодействие с другими профессионалами. Важным стимулом для этой генерации становятся возможность профессионального развития, наращивания навыков и опыта, что, в свою очередь, способствует личностному росту. К этому также стимулирует постоянное появление новых технологий, направлений, методик, что заставляет тех, кто стремится быть в курсе последних изменений, их осваивать, а значит, находиться в непрерывном процессе обучения¹¹.

Учитывая инертность классической системы образования, сотрудники digital-поколения в данном вопросе рассчитывают только на себя, и даже имея диплом престижных вузов, продолжают совершенствоваться самостоятельно, приобретая новые знания на частных курсах и индивидуальных наставничествах. Поэтому одним из важных мотивов работать в конкретной компании для них может стать возможность прохождения курсов за счет организации либо система наставничества, которая зарекомендовала себя в разных компаниях¹².

Еще один эффективный способ нематериальной мотивации персонала — гибкий график работы.

Хотя значительная часть представителей цифрового поколения работает в компаниях, а не на фрилансе, одной из особенностей таких сотрудников является интерес к инновационным проектам и проектной деятельности в целом, а также частая смена места работы, т. к. продвижение по карьерной лестнице в рамках одной организации для них не является стимулом остаться в компании: такие сотрудники иначе оценивают критерии успешности¹³. Благодаря этому растет количество успешных людей в возрастной категории старше 40 лет, которые поменяли профессию, обучились новому делу и нашли в нем себя. Этому также способствует появление большего

⁸ Jenkins, H., Purushotma, R., Weigel, M., Clinton, K., & Robison, A.J. Confronting the Challenges of Participatory Culture: Media Education for the 21st Century. The MIT Press. 2009. [Электронный ресурс] URL: <https://library.oapen.org/bitstream/handle/20.500.12657/26083/1004003.pdf?sequence=1>.

⁹ Якубова И.И. Современные тенденции развития цифровых инноваций. Экономические исследования. 2021. [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-tendentsii-razvitiya-tsifrovyyh-innovatsiy/viewer>.

¹⁰ Третьякова В.С., Церковникова Н.Г. Цифровое поколение: потери и приобретения. Профессиональное образование и рынок труда. 2021. № 2. С. 53–65. [Электронный ресурс] URL: <https://doi.org/10.52944/PORT.2021.45.2.004>.

¹¹ Материалы VIII Областной научно-практической конференции преподавателей и студентов учреждений профессионального образования, учителей школ. Иркутск. 2020. Выпуск 5. С. 55. [Электронный ресурс] URL: <https://irkpo.ru/www/resource/get/0e15df59-ca2a-ed11-ad60-b4b52f678f1e>.

¹² Общероссийский народный фронт. Стандарт наставничества. [Электронный ресурс] URL: http://cmrp.ru/uploads/nastav_parep.pdf.

¹³ Соколова А.С. Критерии профессиональной успешности специалистов службы технической поддержки. Современная психология: материалы междунар. науч. конф. (г. Пермь, июнь 2012 г.). — Пермь: Меркурий, 2012. С. 64–65.

количества государственных и частных программ, направленных на переобучение и адаптацию возрастных сотрудников ¹⁴.

Так, среди опрошенных в ходе исследования 40% — те, кого привлекли ИТ-специальности, имеющие более низкий порог вхождения и подходящие людям, не имеющим технического образования. К таким относятся: ИТ-рекрутер, дизайнер, копирайтер, тестировщик, HR-менеджер, project manager. Это также отличает их от представителей других поколений, для которых в большей степени важна стабильность. Проведенный нами опрос показал: среди сотрудников ИТ-компаний большой процент тех, кто пришел в отрасль, не имея профильного высшего образования, однако это не помешало им освоить новую профессию. В настоящее время, когда компании могут нанимать работников на проектной основе на сроки от нескольких недель до нескольких месяцев, необходимость в молниеносной адаптации к новому окружению становится особенно важна.

Не менее важный факт: для поколения digital возможность заниматься тем, что интересно, участвовать в процессах, которые способны повлиять на позитивные перемены в мире, создавать нечто, облегчающее жизнь других людей, трансформировать реальность нередко важнее престижной должности и финансовой стабильности. Ощущение причастности к глобальным идеям — одна из потребностей в работе таких сотрудников. Возможность решать такие задачи также является мотивацией прийти и остаться в компании для сотрудников цифрового поколения.

Знание ключевых особенностей сотрудников цифрового поколения помогут сформировать корпоративную культуру, основанную на открытости, гибкости и инновационности. Сотрудники digital-поколения обладают высокой технологической грамотностью, быстро адаптируются к новым технологиям и ожидают, что их работодатель будет предоставлять им современные инструменты для работы. Кроме того, они ценят работу в команде, открыто общаются друг с другом и ожидают, что работодатель будет стимулировать такой подход к работе. Формирование корпоративной культуры, учитывающей эти особенности, поможет привлечь и удержать талантливые кадры и достичь успеха в цифровой экономике.

На основе перечисленных выше данных можно заключить следующее. Основные аспекты системы мотивации для представителей цифрового поколения в соответствии с исследованиями включают:

- формирование взаимоотношений на основе доверия, открытости и прозрачности;
- создание эффективных систем обучения для расширения профессиональных квалификаций;
- стимулирование инициативы и самостоятельности;
- обеспечение комфортных условий работы и зон для релаксации;
- адаптация гибридных форматов работы, учитывающих индивидуальные предпочтения сотрудников;
- внедрение системы поощрений, основанной на корпоративной культуре.

Эти факторы могут оказывать значительное влияние на привлечение и удержание креативных специалистов в компании.

Список литературы

1. Губская М.А., Ласкова Т.С. Поколение Z: особенности мотивации. Журнал «У». Июнь, 2018. — Режим доступа: <https://port-u.ru/journal-u/stat-jou/2465-pokolenie-z-osobennosti-motivatsii>. Дата обращения: 19.06.2023 г.
2. Generational Diversity in the Workplace: Understanding and Managing the Five Generations by Carolyn A. Martin and Bruce Tuglan. 2006. С. 15–20. [Электронный ресурс] URL: <https://downloads.hrdpressonline.com/files/7320080417162646.pdf>. Дата обращения: 19.06.2023 г.
3. Leopoldina Fortunati, Sakari Taipale, and Federico de Luca. Digital generations, but not as we know them. 2017. Volume 25, Issue 1. [Электронный ресурс] URL: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1354856517692309>. Дата обращения: 19.06.2023 г.

¹⁴ Учебный центр «Академия» — Росакадемия.РФ. [Электронный ресурс] URL: https://rosakadem.ru/napravleniya/starsee_pokolenie.

4. Marc Prensky Digital Natives Digital Immigrants. 2001. [Электронный ресурс] URL: <https://marcprensky.com/writing/Prensky%20-%20Digital%20Natives,%20Digital%20Immigrants%20-%20Part1.pdf>. Дата обращения: 19.06.2023 г.
5. Jenkins, H., Purushotma, R., Weigel, M., Clinton, K., & Robison, A.J. Confronting the Challenges of Participatory Culture: Media Education for the 21st Century. The MIT Press. 2009. [Электронный ресурс] URL: <https://library.oapen.org/bitstream/handle/20.500.12657/26083/1004003.pdf?sequence=1>. Дата обращения: 19.06.2023 г.
6. Третьякова В.С., Церковникова Н.Г. Цифровое поколение: потери и приобретения. Профессиональное образование и рынок труда. 2021. № 2. С. 53–65. [Электронный ресурс] URL: <https://doi.org/10.52944/PORT.2021.45.2.004>. Дата обращения: 19.06.2023 г.
7. Индикаторы инновационной деятельности: 2022. Статистический сборник. Редактор Л.Д. Эйделькинд. [Электронный ресурс] URL: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/589979442.pdf>. Дата обращения: 19.06.2023 г.
8. Якубова И.И. Современные тенденции развития цифровых Инноваций. Экономические исследования. 2021. [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-tendentsii-razvitiya-tsifrovyyh-innovatsiy/viewer>. Дата обращения: 19.06.2023 г.
9. Материалы VIII Областной научно-практической конференции преподавателей и студентов учреждений профессионального образования, учителей школ / Иркутск. 2020. Выпуск 5. С. 55. [Электронный ресурс] URL: <https://irkpo.ru/www/resource/get/0e15df59-ca2a-ed11-ad60-b4b52f678f1e>. Дата обращения: 19.06.2023 г.
10. Общероссийский народный фронт. Стандарт наставничества. [Электронный ресурс] URL: http://smrp.ru/uploads/nastav_paper.pdf. Дата обращения: 19.06.2023 г.
11. Соколова А.С. Критерии профессиональной успешности специалистов службы технической поддержки. Современная психология: материалы междунар. науч. конф. Пермь, июнь 2012 г. — Пермь: Меркурий, 2012. С. 64–65.
12. Яруллина, Л.Р. Портрет цифрового поколения студентов: психологический контекст / Л.Р. Яруллина. Мир науки. Педагогика и психология. 2022. Т. 10. № 4. [Электронный ресурс] URL: <https://mir-nauki.com/PDF/41PSMN422.pdf>. Дата обращения: 19.06.2023 г.
13. Учебный центр «Академия» — Росакадемия.РФ. [Электронный ресурс] URL: https://rosakadem.ru/napravleniya/starshee_pokolenie. Дата обращения: 19.06.2023 г.

References

1. Gubskaya, M.A., Laskova, T.S. Generation Z: Motivational Features. Journal «U». June, 2018. Retrieved from: <https://port-u.ru/journal-u/stat-jou/2465-pokolenie-z-osobennosti-motivatsii>. Accessed: June 19, 2023.
2. Martin, C.A., & Tulgan, B. (2006). Generational Diversity in the Workplace: Understanding and Managing the Five Generations. Pp. 15–20. Retrieved from: <https://downloads.hrdpressonline.com/files/7320080417162646.pdf>. Accessed: June 19, 2023.
3. Fortunati, L., Taipale, S., & de Luca, F. (2017). Digital generations, but not as we know them. Volume 25, Issue 1. Retrieved from: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1354856517692309>. Accessed: June 19, 2023.
4. Prensky, M. (2001). Digital Natives, Digital Immigrants. Retrieved from: <https://marcprensky.com/writing/Prensky%20-%20Digital%20Natives,%20Digital%20Immigrants%20-%20Part1.pdf>. Accessed: June 19, 2023.
5. Jenkins, H., Purushotma, R., Weigel, M., Clinton, K., & Robison, A.J. (2009). Confronting the Challenges of Participatory Culture: Media Education for the 21st Century. The MIT Press. Retrieved from: <https://library.oapen.org/bitstream/handle/20.500.12657/26083/1004003.pdf?sequence=1>. Accessed: June 19, 2023.
6. Tretyakova, V.S., & Tserkovnikova, N.G. (2021). Digital Generation: Losses and Gains. Professional Education and Labor Market, 2, 53–65. Retrieved from: <https://doi.org/10.52944/PORT.2021.45.2.004>. Accessed: June 19, 2023.
7. Indicators of Innovation Activity: 2022. Statistical Compilation. Editor: L.D. Eidelkind. Retrieved from: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/589979442.pdf>. Accessed: June 19, 2023.
8. Yakubova, I.I. (2021). Current Trends in the Development of Digital Innovations. Economic Research. Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-tendentsii-razvitiya-tsifrovyyh-innovatsiy/viewer>. Accessed: June 19, 2023.
9. Materials of the VIII Regional Scientific and Practical Conference of Teachers and Students of Vocational Education Institutions, School Teachers / Irkutsk. 2020. Issue 5. Retrieved from: <https://irkpo.ru/www/resource/get/0e15df59-ca2a-ed11-ad60-b4b52f678f1e>. Accessed: June 19, 2023.

10. All-Russian People's Front. Mentoring Standard. Retrieved from: http://cmrp.ru/uploads/nastav_paper.pdf. Accessed: June 19, 2023.
11. Sokolova, A.S. (2012). Criteria for the Professional Success of Technical Support Specialists. Proceedings of the International Scientific Conference «Modern Psychology». Perm, June 2012. Pp. 64–65.
12. Yarullina, L.R. (2022). Portrait of the Digital Generation of Students: Psychological Context. World of Science. Pedagogy and Psychology. Volume 10, Issue 4. Retrieved from: <https://mir-nauki.com/PDF/41PSMN422.pdf>. Accessed: June 19, 2023.
13. Training Center «Academy» – Rosakademia.RF. Retrieved from: https://rosakadem.ru/napravleniya/starshee_pokolenie. Accessed: June 19, 2023.

Развитие ВИЭ и водородной энергетики в экономике России: проблемы и перспективы

Е. А. Фатуева

*обучающаяся 4-го курса
Институт международных экономических связей,
Москва, Россия
percabet@mail.ru*

Т. А. Шпилькина

*кандидат экономических наук, доцент
Институт международных экономических связей,
Москва, Россия
luk-72@mail.ru*

И. А. Шишова

*кандидат экономических наук, доцент
Институт международных экономических связей,
Москва, Россия
shishova@imes.su*

Н. Н. Филимонова

*кандидат экономических наук, доцент
Российский новый университет,
Москва, Россия
filimonova-nadin@yandex.ru*

Аннотация: В представленной публикации раскрываются вопросы развития энергетического сектора России. В процессе исследования были проанализированы проблемы экологизации и применения ESG-факторов, развития ВИЭ и водородной энергетики в стране.

Авторами рассмотрены преимущества и недостатки различных видов водорода, его применения в отраслях промышленности, определены перспективы развития водородной энергетики в РФ и странах мира, приведены расчеты по стоимости производства водорода в России и за рубежом, показаны расчеты экспортной цены для водорода, вырабатываемого АЭС, с целью выявления наиболее эффективных вариантов его применения, и эффективности использования приливных, ветровых и солнечных электростанций, что актуально в период структурно-технологической перестройки экономики.

Ключевые слова: энергетический сектор экономики, экологизация, возобновляемые источники энергии (ВИЭ), водородная энергетика, экспорт водорода, стоимость, маржа, эффективность, электростанции.

Для цитирования: Фатуева Е.А., Шпилькина Т.А., Шишова И.А., Филимонова Н.Н. Развитие ВИЭ и водородной энергетики в экономике России: проблемы и перспективы. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2023. Т. 22. № 3. С. 90–100. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-3-90-100>.

Development of renewable energy and hydrogen energy in the Russian economy: problems and prospects

E. A. Fatueva

*4th year student
Institute of International Economic Relations,
Moscow, Russia
percabet@mail.ru*

T. A. Shpilkina

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.
Institute of International Economic Relations,
Moscow, Russia
luk-72@mail.ru

I. A. Shishova

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.
Institute of International Economic Relations,
Moscow, Russia
shishova@imes.su

N. N. Filimonova

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.
Russian New University,
Moscow, Russia
filimonova-nadin@yandex.ru

Abstract: *The presented publication reveals the issues of the development of the Russian energy sector. In the course of the study, the problems of greening and the use of ESG factors, the development of renewable energy and hydrogen energy in the country were analyzed.*

The authors consider the advantages and disadvantages of various types of hydrogen, its use in industries, identify the prospects for the development of hydrogen energy in the Russian Federation and countries of the world, provide calculations on the cost of hydrogen production in Russia and abroad, show calculations of the export price for hydrogen produced by nuclear power plants, in order to identify the most effective options for its use, and the efficiency of use tidal, wind and solar power plants, which is relevant in the period of structural and technological restructuring of the economy.

Keywords: *energy sector of the economy, greening, renewable energy sources, hydrogen energy, hydrogen export, cost, margin, efficiency, power plants.*

For citation: *Fatueva E.A., Shpilkina T.A., Shishova I.A., Filimonova N.N. Modern behavioral paradigm and managerial decision making. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2023. T. 22. № 3. P. 90–100. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-3-90-100>.*

В 2015 году государства-члены ООН объявили, что рациональное использование природных ресурсов, в которые входят полезные ископаемые, непосредственно влияет на социальное, а также экономическое развитие¹. Стал чаще использоваться такой термин, как экологизация.

Под экологизацией понимается применение экологического подхода ко всем явлениям, фактам, событиям, процессам и функциям в жизнедеятельности общества². Иными словами — это «проникновение глобальной задачи охраны окружающей среды во все сферы общественных отношений, доминирование экологических интересов над экономическими запросами...»³. Все большее количество компаний ведут бизнес с учетом ESG-факторов, то есть, строят свои бизнес-процессы так, чтобы они соответствовали трем принципам (рис. 1).

Сегодня без ориентирования на эти 3 критерия компаниям сложно заручиться поддержкой инвесторов. Показатель ESG показывает потенциальным инвесторам выбранную стратегию компании, условия труда ее сотрудников и действия по сохранению экологии. «Экология и «зелёная»

¹ Резолюция Генеральной Ассамблеи ООН от 25 сентября 2015 г. A/RES/70/1. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/ares70d1_ru.pdf.

² Абанина, Е.Н. Экологизация как процесс достижения устойчивого развития / Е.Н. Абанина. Вестник СГЮА. 2018. № 3 (122). С. 201–205.

³ Колонтаевская, И.Ф. Правовые и понятийные аспекты экологизации экономики / И.Ф. Колонтаевская. Экологические и природоохранные проблемы современного общества и пути их решения: материалы XIII Международной научной конференции: в 2-х ч. / Под ред. А.В. Семенова, Н.Г. Малышева, Ю.С. Руденко. — М.: Издательство ЧОУ ВО «Московский университет им. Витте», 2017. Ч. 2. С. 555–562.

Рис. 1. Принципы ведения бизнеса с учетом ESG-факторов ⁴

экономика тесно и неразрывно взаимосвязаны, поскольку «зелёная» экономика — один из путей экономического развития, позволяющий при сохранении природных ресурсов и «здоровой» экологической обстановки в отдельных странах и в мире в целом, не только поддерживать существующие темпы развития экономик, но и увеличивать их» ⁵.

Чаще всего в силу экономического развития, развитости инфраструктуры, природно-климатических условий, уровня образования, а также наличия или отсутствия ресурсов такой подход могут себе позволить в основном страны с развитой и развивающимися экономиками. Учитывая тенденцию экологизации, все больше внимания эти страны уделяют ВИЭ.

Энергетическая отрасль России — часть национальной экономики, являющаяся основой для функционирования и развития каждого из секторов экономики. Энергетическая сфера оказывает существенное влияние на бюджет страны, поскольку является большой доходной статьёй, при этом речь идет не только об экспорте энергоресурсов, но и, в том числе, об экспорте электроэнергии. Согласно прогнозу Российского энергетического агентства (РЭА), доходы от экспорта электроэнергии в 2022 году по приблизительным подсчетам составили 25 млрд. руб. В 2025 году ожидается запуск электроэнергетического рынка ЕАЭС, что теоретически увеличит спрос на электроэнергию из РФ в соседние страны ⁶.

Актуальность использования возобновляемых источников энергии (ВИЭ) подчеркивается экологической ситуацией в мире. Набирающие темпы выбросы углеводородов приводят к невозвратному изменению климата. Резкое увеличение выбросов в атмосферу углекислого газа возрастает на 1–2% каждые 10 лет, что способствует глобальному потеплению. Кроме того, вопрос использования ВИЭ особо актуален ввиду истощаемости природных ресурсов ⁷. ВИЭ можно разделить на две большие группы: традиционные и нетрадиционные (рис. 2).

Если посмотреть на данные Минэнерго России, то можно увидеть, что «оно оценивает долю всех возобновляемых источников энергии (ВИЭ) в 1,8% установленных мощностей (по состоянию на 2022 год), а в структуре выработки электроэнергии вообще всего в 0,6%» ⁸, следовательно, виден очень большой потенциал для развития этого направления энергетики.

Эксперты Сколково и РАНХиГС выделяют 3 сценария развития ВИЭ в Российской Федерации:

- *инерционный* — в России к 2035 году будет реализован план-минимум: общая доля ВИЭ 4% в установленной мощности, 1,5% в генерации;
- *базовый* — предполагает снижение капитальных и операционных затрат по проектам ВИЭ в России до минимальных мировых уровней 2019 г. Доля ВИЭ в совокупной установленной мощности к 2035 г. при этом составит 4,7%, доля ВИЭ в генерации — 2,3%;
- *оптимистический* — к 2035 г. в России капитальные и операционные затраты по проектам ВИЭ опустятся до минимальных мировых уровней, стоимость капитала снизится до сред-

⁴ Фатуева, Е.А., Шпилькина, Т.А. Программа развития «зеленой экономики» в рамках реализации нацпроекта «Экология» в условиях санкций / Е.А. Фатуева, Т.А. Шпилькина. Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. № 5-3 (87). С. 138–146.

⁵ Там же.

⁶ Волобуев, А. Выручка от экспорта российской электроэнергии в 2022 году составит 25 млрд рублей / А. Волобуев. Ведомости. Бизнес. 2022. URL: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2022/10/31/948094>.

⁷ Варич, Э.С., Расположенская, Н.С. Современное состояние ВИЭ на территории России: причины, тенденции и перспективы развития / Э.С. Варич, Н.С. Расположенская. Электронный сетевой политематический журнал «Научные труды КубГТУ». 2020. № 8. С. 430–438.

⁸ Кудияров, С. Деньги на ветер / С. Кудияров. Эксперт. 2023. № 27. С. 22–26.

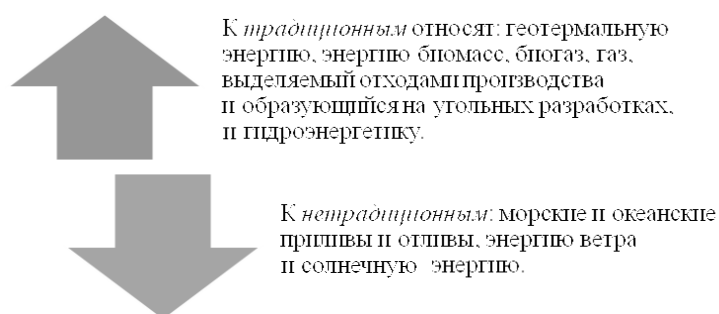


Рис. 2. Виды возобновляемых источников энергии ⁹

немирового уровня, а коэффициент используемой установленной мощности (КИУМ) возрастет до максимального мирового уровня ¹⁰.

Очень перспективным направлением в энергетической сфере является в настоящее время развитие водородной энергетики.

Водородная энергетика — довольно молодая отрасль энергетики, основанная на использовании водорода в качестве средства для аккумулирования, транспортировки, производства и потребления энергии. Водород выбран как наиболее распространенный элемент на поверхности земли и в космосе, теплота сгорания водорода наиболее высока, а продуктом сгорания в кислороде является вода (которая вновь вводится в оборот водородной энергетики). Однако в чистом виде водород в природе практически не встречается. Получение водорода возможно несколькими способами, в зависимости от способа присваивают определенный цвет (рис. 3).

Голубой (природный газ) примерная себестоимость 2\$ за кг	Зеленый (электролизом из возобновляемых источников) примерная себестоимость 10\$ за кг	
Коричневый (путем газификации угля) примерная себестоимость 2–2,5 долл. за кг	Красный/розовый (полученный на АЭС) примерная себестоимость 2 долл. за кг	Серый (конверсия метана) примерная себестоимость 2–2,5 долл. за кг

Рис. 3. Вид водорода в зависимости от способа производства ¹¹

Как и традиционная, и возобновляемая энергетика водородная энергетика имеет ряд преимуществ и недостатков (рис. 4).

Согласно данным и прогнозам представленным Министерством энергетики РФ, главная перспектива развития водородной энергетики — это снижение стоимости производства зеленого водорода путем снижения капитальных затрат на оборудование и электроэнергию, вырабатываемую ВИЭ. Это общемировая тенденция, осуществление которой в рамках водородной стратегии РФ поможет сделать производимый в России «зеленый» водород более конкурентоспособным, чем сейчас (табл. 1) ¹².

⁹ Варич, Э.С., Рисположенская, Н.С. Современное состояние ВИЭ на территории России: причины, тенденции и перспективы развития / Э.С. Варич, Н.С. Рисположенская. Электронный сетевой политематический журнал «Научные труды КубГТУ». 2020. № 8. С. 430–438.

¹⁰ Альтернативная энергетика: перспективы развития рынка ВИЭ в России. Аналитические материалы Группы Delovoy Profil, 2021. URL: <https://delprof.ru/press-center/open-analytics/alternativnaya-energetika-perspektivy-razvitiya-rynka-vie-v-rossii/>.

¹¹ Кизимов, В. Перспективы и недостатки водородной энергетики / В. Кизимов. Тинькофф Журнал. 2023. URL: Перспективы и недостатки водородной энергетики (tinkoff.ru).

¹² Там же.

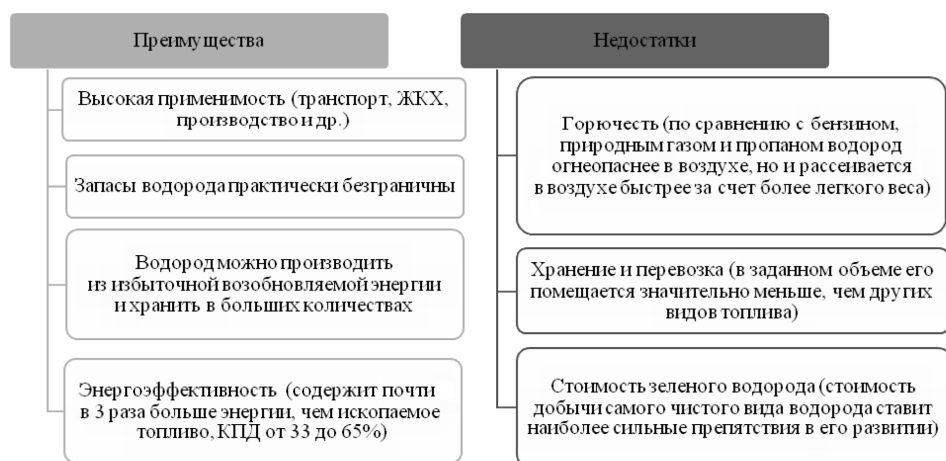
Рис. 4. Преимущества и недостатки водородной энергетики ¹³

Таблица 1

Стоимость производства «зеленого» водорода к 2050 г. в РФ и странах мира

Страна	Стоимость производства «зеленого» водорода к 2050 году, евро за 1 кг (по возрастанию)
Австралия, Бразилия, Индия, КНР, Марокко, Чили	1,25
Аргентина, Канада, Россия	1,5
Франция	2

В целом в ближайшие 3 десятилетия ожидается пятикратное сокращение стоимости электролизеров (примерно до 200 долл. за кВт), но в рамках реализаций водородных стратегий и дорожных карт разных стран, в которых отмечается важность субсидирования развития водородной энергетики государством, данные сроки могут быть смещены на более ранние.

Согласно стратегиям, можно выделить три группы стран (весьма условно), в зависимости от их ориентации в плане развития водородной энергетики (рис. 5).

Развитие водородной энергетики в трех группах стран:	1. Производить и/или импортировать – страны ЕС (особенно, Германия, ранее заключившая договор о сотрудничестве в сфере водородной энергетики с РФ), Япония (потенциальный импортер водорода из России, если разрешится вопрос с санкциями), Республика Корея и пр.
	2. Производство и экспорт – Россия (зеленый, красный и голубой водород), Австралия, Чили и др.
	3. Производить и потреблять – Китай и Великобритания.

Рис. 5. Перспективы развития водородной энергетики в РФ и странах мира ¹⁴

Одним из преимуществ водородной энергетики была отмечена его высокая применимость. Сейчас водород используется преимущественно в промышленном производстве, однако имеет высокий потенциал в плане увеличения областей использования (рис. 6).

Данные сферы применения выделяются и в рамках водородной стратегии РФ. Водородная энергетика в России продолжает развиваться. В конце 2022 года была утверждена схема «Развитие водородной энергетики». В январе 2023 года уже подписано соглашение между Правитель-

¹³ Кизимов, В. Перспективы и недостатки водородной энергетики / В. Кизимов. Тинькофф Журнал. 2023. URL: Перспективы и недостатки водородной энергетики (tinkoff.ru).

¹⁴ Там же.

1. Водород, полученный с помощью ВИЭ, может быть заменой уже используемого водорода в рамках общей тенденции экологизации и декарбонизации (например, *в нефтепереработке и химической промышленности*).
2. В *электроэнергетике* он может стать топливом для генерации, в том числе и для децентрализованной, особенно в районах особой экологической обстановки или сложных природно-климатических условий – например, Арктике, а также стать своего рода «энергетическим банком», поскольку может играть роль накопителя энергии и вторичного энергоносителя.
3. Водород (или его смесь с метаном) могут использоваться для теплоснабжения, особенно децентрализованного, и в ЖКХ.
4. В *транспортной сфере* как вид топлива (в топливных элементах или в двигателях внутреннего сгорания).

Рис. 6. Потенциал применения водорода в отраслях промышленности ¹⁵

ством РФ, ГК «Росатом» и ПАО «Газпром» о реализации данной схемы. Федеральным бюджетом на это направление выделено 9,3 млрд. руб. на период до 2024 года в рамках в рамках федерального проекта «Чистая энергетика».

В настоящее время водородными технологиями в России занимается несколько десятков компаний, в их числе «Газпром», «Росатом», «РОСНАНО», «НОВАТЭК», «H2 Чистая Энергетика» и др. Данные компании разрабатывают и инвестируют в разработки технологий производства, хранения и транспортировки водорода, утилизации CO₂ и др.

Все планируемые к реализации проекты по производству водородной энергетики в России представлены в Атласе российских проектов по производству низкоуглеродного и безуглеродного водорода и аммиака, подготовленном Минпромторгом РФ. В данном атласе приведены 41 пилотный проект в 18 регионах России, реализация которых будет способствовать созданию полноценной водородной индустрии в России ¹⁶.

По оценкам BusinesStat, в 2018–2022 гг. производство водорода в России увеличилось на 16,6%: с 2,05 до 2,39 млрд. апропропо, при этом и мировой водородный рынок будет активно развиваться в ближайшие 25–30 лет. Прогнозы специалистов различных организаций существенно различаются, но ожидается рост объемов производства и экспорта водородной энергетики при том, что будет зафиксирован рост себестоимости водорода (табл. 2).

Таблица 2

Характеристика водородного рынка мира ¹⁷

Показатель \ Год	2025	2035	2050
Производство водорода, млн тонн	105	150	250
Доля энергетического водорода, %	5	25	50
Общая себестоимость, млрд долл.	8	77	296
Экспорт водорода из РФ, млн тонн	0,2	2–12	15–50
Доля экспорта РФ на мировом рынке водорода, %	4	5–32	12–40

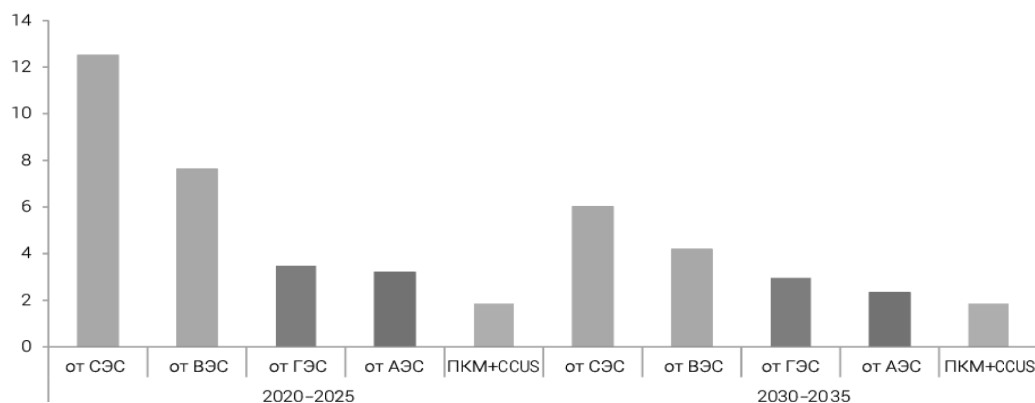
Исходя из данных таблицы 2 видно, что РФ будет играть важную роль на мировом водородном рынке с довольно высокой долей экспорта. Для того чтобы определить, какой экономический эффект, или — какая будет общая цена всего экспорта водорода РФ по годам, сперва необхо-

¹⁵ Кудияров, С. Деньги на ветер / С. Кудияров. Эксперт. 2023. № 27. С. 22–26.

¹⁶ Там же.

¹⁷ Альтернативная энергетика: перспективы развития рынка ВИЭ в России. Аналитические материалы Группы Delovoy Profil, 2021. URL: <https://delprof.ru/press-center/open-analytics/alternativnaya-energetika-perspektivy-razvitiya-rynka-vie-v-rossii/>.

димому определить экспортную маржу на водород. Для этого обратимся к результатам расчета стоимости производства водорода в России ИНЭИ РАН, которые отражают сравнительную эффективность различных технологий производства в условиях развития в РФ (рис. 7). «Эффективность по своей сути, это степень достижения цели в контексте затраченных ресурсов»¹⁸.



Примечание: СЭС — солнечные электростанции, ПЭС — приливные, ВЭС — ветровые

Рис. 7. Приведенная стоимость производства водорода (LCOH) в России на основе электроэнергии и метана, долл./кг¹⁹

Таблица 3

Экспортная маржа в зависимости от вида водорода и рынка сбыта²⁰

Вид водорода	ЕС		Япония		Средняя
	от долл./кг	до долл./кг	от долл./кг	до долл./кг	
«Голубой»	0,3	0,9	0,6	1,4	0,8
«Зеленый»	-0,5	0,2	0,8	2,1	0,65
«Красный»	1,3	2,1	2	2,6	2

На основании данных таблицы 3 и информации о разнице стоимости производства водорода в России и за рубежом определяется экспортная маржа рассчитанная ИНЭИ РАН. Для устойчивой конкурентоспособности российского водорода полученные оценки экспортной маржи должны превышать величину транспортных издержек (рис. 8).

Для удобства расчета определяем среднее значение маржи по видам водорода для обоих рынков. Зная среднюю маржу, можно рассчитать примерную экспортную цену водорода с учетом приблизительной приведенной стоимости водорода в зависимости от вида выработки. Расчет экспортной цены для водорода, вырабатываемого АЭС представлен в таблице 4, для «зеленого» водорода — в таблице 5, для «голубого» — в таблице 6.

Таким образом, исходя из данных и расчетов, представленных в таблицах 4–6, можно сделать следующие выводы.

1. Экспортная цена существенно выше для «зеленого» водорода, однако за счет того, что в странах ЕС выработка «зеленого» водорода обходится существенно дешевле, экспортировать по такой цене для стран ЕС будет не целесообразно и не эффективно. В Японию такой экспорт возможен.

2. За счет относительно низкой приведенной стоимости выгодно экспортировать «красный» и «голубой» водород. Так, к примеру, к 2035 году общая цена экспорта «голубого» водорода соста-

¹⁸ Алексеев, А.А. Управление проектами: оценка эффективности / А.А. Алексеев. Заметки ученого. 2022. № 8. С. 275–281.

¹⁹ Веселов, Ф., Соляник, А. Экономика производства водорода с учетом экспорта и российского рынка / Ф. Веселов, А. Соляник. Общественно-деловой научный журнал Энергетическая политика. 2022. С. 58–67.

²⁰ Институт энергетических исследований РАН. URL: <https://www.eriras.ru/>.

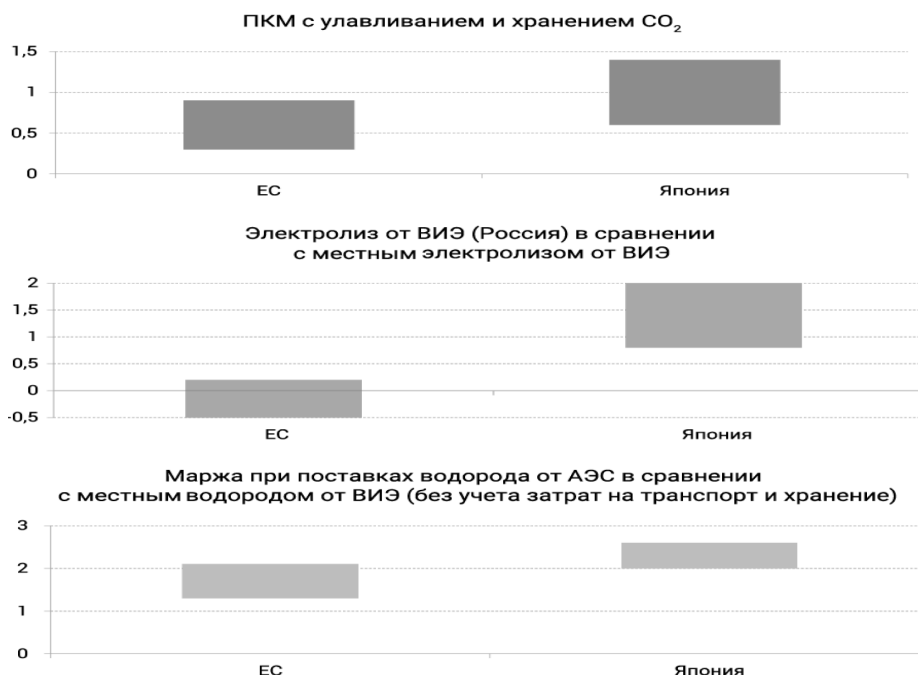


Рис. 8. Разница стоимости производства водорода в России и за рубежом (без учета затрат на транспорт и хранение), долл./кг²¹

Экспортная цена общего объема экспорта водорода РФ по годам при условии выработки всего водорода на АЭС²²

Таблица 4

Год	2025	2035		2050	
		Мин.	Макс.	Мин.	Макс.
Экспорт, млн тонн	0,2	2	12	15	50
Приведенная стоимость, долл./тонна	3200				
Экспортная маржа, долл./тонна	2000				
Общая цена экспорта водорода, млрд долл.	1,04	10,4	62,4	78	260

Экспортная цена общего объема экспорта водорода РФ по годам при условии выработки только «зеленого» водорода²³

Таблица 5

Год	2025	2035		2050	
		Мин.	Макс.	Мин.	Макс.
Экспорт, млн тонн	0,2	2	12	15	50
Приведенная стоимость, долл./тонна	10000				
Экспортная маржа, долл./тонна	650				
Общая цена экспорта водорода, млрд долл.	2,13	21,3	127,8	159,75	532,5

вит в размере 5,6—33,6 млрд. долл. Однако, за счет более высокой экспортной маржи выгодно в большей степени экспортировать «красный водород».

²¹ Веселов, Ф., Соляник, А. Экономика производства водорода с учетом экспорта и российского рынка / Ф. Веселов, А. Соляник. Общественно-деловой научный журнал Энергетическая политика. 2022. С. 58—67.

²² Источник: составлено автором по расчетам ИНЭИ РАН.

²³ Источник: составлено автором по расчетам ИНЭИ РАН.

Таблица 6

Экспортная цена общего объема экспорта водорода РФ по годам при условии выработки только «голубого» водорода ²⁴

Год	2025	2035		2050	
		Мин.	Макс.	Мин.	Макс.
Экспорт, млн тонн	0,2	2	12	15	50
Приведенная стоимость, долл./тонна	2000				
Экспортная маржа, долл./тонна	800				
Общая цена экспорта водорода, млрд долл.	0,56	5,6	33,6	42	140

3. Однако, при всей выгоде экспорта «красного» водорода появляется вопрос, готовы ли будут страны-импортеры рассматривать атомную генерацию как приемлемый (с точки зрения политики декарбонизации) источник получения водорода. В целом маржинальность экспорта водорода на восточном направлении оказывается заметно выше, чем на западном, вне зависимости от выбора технологии производства водорода.

Несмотря на прогнозы МЭА, в связи с началом СВО Минэнерго ухудшило прогноз по экспорту водорода из РФ в своем проекте комплексной программы развития водородной энергетики до 2030 года. Помимо этого, Россия потеряла крупнейших мировых импортеров «голубого» и «зеленого» водорода (Германия, Япония и Южная Корея). Рынок сбыта в итоге может сжаться только до взаимодействия с КНР (маржинальность экспорта водорода на восточном направлении оказывается заметно выше, чем на западном, вне зависимости от выбора технологии производства водорода). Фактический же экспорт из РФ может снизиться с 2,2 млн. до 1,4 млн. тонн в год к 2030 году. На создание производства в РФ потребуется 21,1 млрд. долл. инвестиций, экспортная выручка в настоящее время оценивается в 12,8 млрд. долл.²⁵

Однако стоит отметить, что главная цель развития водородной энергетики в РФ — развитие отечественных технологий в сфере водородной энергетики и обеспечение конкурентоспособности экономики РФ в рамках энергетического перехода не только с ориентацией на экспорт. Одним из основополагающих направлений для развития водородной энергетики является создание водородного кластера в Сахалинском регионе и реализация ряда проектов в Мурманской области.

Говоря непосредственно о развитии водородной энергетики, а именно «зеленого» водорода посредством использования ПЭС (приливных электростанций), необходимо отметить, что в Архангельской области и на Камчатке уже прорабатываются проекты производства «зеленого» водорода с использованием электроэнергии, а именно:

1. В Архангельской области рассматривается Мезенская ПЭС мощностью до 12 ГВт с прогнозируемым объемом производства водорода до 500000 т/год к 2030 году и до 1 млн. т/год к 2033 году. Ключевыми участниками проекта выступают Агентство регионального развития Архангельской области и НордЭнергоГрупп.

2. В Камчатском крае — Пенжинская ПЭС мощностью до 100 ГВт с производством водорода до 5 млн. т/год к 2031 году. Ключевыми участниками проекта являются «Н2 Чистая Энергетика» и Корпорация развития Камчатского края. Развитие ПЭС и водородной энергетики на базе ПЭС, в частности перспективы Пенжинской экономически целесообразны и высокоэффективны, как и развитие водородной энергетики в целом.

3. В РФ пока использование ВИЭ не столь выгодно, как традиционная энергетика, однако, как показывает данные, показатель приведенной стоимости энергии (LCOE) снижается. Исходя из этого можно предположить, что в ближайшие годы этот показатель для ВИЭ будет находится примерно на том же уровне, что и для традиционных источников энергии, а значит — доля ВИЭ в энергетике и экономике РФ вырастет.

²⁴ Источник: составлено автором по расчетам ИНЭИ РАН.

²⁵ Веселов, Ф., Соляник, А. Экономика производства водорода с учетом экспорта и российского рынка / Ф. Веселов, А. Соляник. Общественно-деловой научный журнал Энергетическая политика. 2022. С. 58–67.

«Стратегическая задача России в современных условиях состоит в переходе на траекторию инновационного развития и технологического лидерства, по крайней мере на нескольких ведущих направлениях НТП: создании и совершенствовании искусственного интеллекта, атомной и водородной энергетике, биомедицине, робототехнике, нанотехнологиях и др., а также теории и практике использования сложных систем»²⁶. По существу, «стратегия устойчивого развития имеет потенциал стать мировоззренческим ориентиром для человечества на текущий XXI век»²⁷.

Важно понимать, что, «когда говорят о «зеленых» проектах, «зеленой» экономике, энергопереходе — то это не только и не столько возобновляемые источники энергии (ВИЭ), это, прежде всего, модернизация, замена старого оборудования на современное, повышение энерго и ресурсоэффективности, уменьшение количества отходов, вредных выбросов и сбросов и т.д.»²⁸. При этом нельзя забывать, что «в условиях ограниченных ресурсов быстрый темп экономического роста может быть достигнут за счет высокого уровня технологий, так как технологический прогресс позволяет более эффективно использовать имеющиеся ресурсы или создавать новые»²⁹.

Проведенное исследование позволяет сделать вывод, что тенденции развития энергетического сектора в РФ соответствуют мировым. Это, в первую очередь, снижение зависимости от использования ТЭС и их модернизация, развитие атомной энергетики, увеличение доли возобновляемой энергетики, и, конечно, водородной, развитие которой позволит существенно снизить расходы для предприятий и жителей страны, что даст возможность повысить эффективность энергетической отрасли экономики России.

Список литературы

1. Абанина, Е.Н. Экологизация как процесс достижения устойчивого развития / Е.Н. Абанина. Вестник СГЮА. 2018. № 3 (122). С. 201–205.
2. Алексеев, А.А. Управление проектами: оценка эффективности / А.А. Алексеев. Заметки ученого. 2022. № 8. С. 275–281.
3. Варич, Э.С., Рисположенская, Н.С. Современное состояние ВИЭ на территории России: причины, тенденции и перспективы развития / Э.С. Варич, Н.С. Рисположенская. Электронный сетевой политематический журнал «Научные труды КубГТУ». 2020. № 8. С. 430–438.
4. Веселов, Ф., Соляник, А. Экономика производства водорода с учетом экспорта и российского рынка / Ф. Веселов, А. Соляник. Общественно-деловой научный журнал Энергетическая политика. 2022. С. 58–67.
5. Коданева, С.И. Общество и технологии: возможности и риски коэволюционного развития / С.И. Коданева. Социальные новации и социальные науки. 2021. № 1(3). С. 179–203.
6. Колонтаевская, И.Ф. Правовые и понятийные аспекты экологизации экономики / И.Ф. Колонтаевская. Экологические и природоохранные проблемы современного общества и пути их решения: материалы XIII Международной научной конференции: в 2-х ч. / Под ред. А.В. Семенова, Н.Г. Малышева, Ю.С. Руденко. — М.: Издательство ЧОУ ВО «Московский университет им. Витте», 2017. Ч. 2. С. 555–562.
7. Кудияров, С. Деньги на ветер / С. Кудияров. Эксперт. 2023. № 27. С. 22–26.
8. Маковецкий, М.Ю. Развитие подходов к интерпретации концепции устойчивого развития / М.Ю. Маковецкий, С.В. Ситова. Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2022. № 2(41). С. 81–88.

²⁶ Коданева, С.И. Общество и технологии: возможности и риски коэволюционного развития / С.И. Коданева. Социальные новации и социальные науки. 2021. № 1(3). С. 179–203.

²⁷ Маковецкий, М.Ю. Развитие подходов к интерпретации концепции устойчивого развития / М.Ю. Маковецкий, С.В. Ситова. Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2022. № 2(41). С. 81–88.

²⁸ Шпилькина, Т.А. Тенденции развития отраслей и секторов экономики России в условиях санкций, импортозамещения и концепции устойчивого развития / Т.А. Шпилькина, Н.Н. Филимонова, Л.С. Артамонова, И.А. Шишова. Ученые записки Российской Академии предпринимательства. 2022. Т. 21. № 3. С. 68–76.

²⁹ Филимонова, Н.Н., Егоров, А.Ю. Технологическое развитие экономики России: тенденции и перспективы / Н.Н. Филимонова, А.Ю. Егоров. Современные информационные технологии в образовании, науке и промышленности: Сборник научных трудов XIV Международной конференции и XII Международного конкурса научных и научно-методических работ, Москва, 01–02 ноября 2019 года. — М.: ООО «Изд-во «Экон-Информ», 2019. С. 209–213.

9. Фатуева, Е.А., Шпилькина, Т.А. Программа развития «зеленой экономики» в рамках реализации нацпроекта «Экология» в условиях санкций / Е.А. Фатуева, Т.А. Шпилькина. Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. № 5-3 (87). С. 138–146.
10. Филимонова, Н.Н., Егоров, А.Ю. Технологическое развитие экономики России: тенденции и перспективы / Н.Н. Филимонова, А.Ю. Егоров. Современные информационные технологии в образовании, науке и промышленности: Сборник научных трудов XIV Международной конференции и XII Международного конкурса научных и научно-методических работ, Москва, 01–02 ноября 2019 года. — М.: ООО «Изд-во «Экон-Информ», 2019. С. 209–213.
11. Шпилькина, Т.А. Тенденции развития отраслей и секторов экономики России в условиях санкций, импортозамещения и концепции устойчивого развития / Т.А. Шпилькина, Н.Н. Филимонова, Л.С. Артамонова, И.А. Шишова. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2022. Т. 21. № 3. С. 68–76.

References

1. Abanina, E.N. Ecologization as a process of achieving sustainable development / E.N. Abanina. Bulletin of the Saratov State Law Academy 2018. No3 (122). S. 201–205.
2. Alekseev, A.A. Project management: efficiency assessment / A.A. Alekseev. Notes of a scientist. 2022. No 8. S. 275–281.
3. Varich, E.S., Rispolzhenkaya, N.S. The current state of renewable energy in Russia: causes, trends and prospects of development / E.S. Varich, N.S. Rispolzhenkaya. Electronic network polythematic journal «Scientific works of KubSTU». 2020. No 8. S. 430–438.
4. Veselov, F., Solyanik, A. Economics of hydrogen production taking into account exports and the Russian market / F. Veselov, A. Solyanik. Socio-business scientific journal Energy Policy. 2022. S. 58–67.
5. Kodaneva, S.I. Society and technologies: opportunities and risks of coevolutionary development / S.I. Kodaneva. Social innovations and social sciences. 2021. No 1(3). S. 179–203.
6. Kolontaevskaya, I.F. Legal and conceptual aspects of ecologization of the economy / I.F. Kolontaevskaya. Ecological and environmental problems of modern society and ways to solve them: materials of the XIII International Scientific Conference: in 2 hours / Edited by A.V. Semenov, N.G. Malyshev, Yu.S. Rudenko. — М.: Publishing house of «Moscow University named after Witte», 2017. Part 2. S. 555–562.
7. Kudiyarov, S. Money for the wind / S. Kudiyarov. Expert. 2023. No 27. S. 22–26.
8. Makovetsky, M.Yu. Development of approaches to the interpretation of the concept of sustainable development / M.Yu. Makovetsky, S.V. Sitova. Bulletin of the Witte Moscow University. Series 1: Economics and Management. 2022. No.2(41). Pp. 81–88.
9. Fatueva, E.A., Shpilkina, T.A. The program for the development of the «green economy» within the framework of the implementation of the national project «Ecology» under sanctions / E.A. Fatueva, T.A. Shpilkina. Economics and Business: theory and practice. 2022. No 5-3 (87). S. 138–146.
10. Filimonova, N.N., Egorov, A.Yu. Technological development of the Russian economy: trends and prospects / N.N. Filimonova, A.Yu. Egorov. Modern information technologies in education, science and industry: A collection of scientific papers of the XIV International Conference and the XII International Competition of Scientific and Methodological Works, Moscow, November 01–02, 2019. — Moscow: Ekon-Inform Publishing House, 2019. S. 209–213.
11. Shpilkina, T.A. Trends in the development of industries and sectors of the Russian economy in the context of sanctions, import substitution and the concept of sustainable development / T.A. Shpilkina, N.N. Filimonova, L.S. Artamonova, I.A. Shishova. Scientific Notes of the Russian Academy of Entrepreneurship. 2022. Vol. 21. No.3. S. 68–76.

СОЦИОКУЛЬТУРНЫЕ АСПЕКТЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ / SOCIOCULTURAL ASPECTS OF ENTREPRENEURIAL ACTIVITY

Оригинальные статьи / Original articles

DOI 10.24182/2073-6258-2023-22-3-101-106



Обучение и развитие сотрудников — устойчивый тренд управления человеческими ресурсами в системе социально-трудовых отношений

П. И. Ананченкова

*кандидат экономических наук, кандидат социологических наук, доцент
Академия труда и социальных отношений,
Москва, Россия
ananchenkova@yandex.ru*

Аннотация: Современные социально-трудовые отношения обуславливают необходимость формирования устойчивых и эффективных систем обучения и развития сотрудников, инициированных топ-менеджментом и собственниками компаний. В условиях цифровых преобразований и быстрой смены технологических подходов к производственному процессу актуализируется проблема воспроизводства профессиональных навыков, наиболее востребованных работодателями.

В работе представлены данные, отражающие позицию специалистов аналитических и консалтинговых агентств (таких, как Deloit, BCG, ManpowerGroup и пр.), которые выделяют следующие основные тенденции обучения и развития, обуславливающие подходы к организации и реализации программ обучения и развития сотрудников: организационная гибкость и непрерывное обучение; повышение квалификации и переподготовка кадров на будущее; использование опыта обучения, ориентированного на персональные потребности сотрудников; более широкое использование платформ обучения — LXP с целью индивидуализации обучения; внедрение технологий искусственного интеллекта (ИИ) на рабочем месте.

Сделан вывод о том, что для сохранения конкурентоспособности организации должны своевременно адаптировать свои стратегии обучения и развития сотрудников к условиям быстро меняющейся социальной реальности и тенденциям управления человеческими ресурсами.

Ключевые слова: корпоративное обучение, развитие, обучение, управление человеческими ресурсами, тенденции, социально-трудовые отношения.

Для цитирования: Ананченкова П.И. Обучение и развитие сотрудников — устойчивый тренд управления человеческими ресурсами в системе социально-трудовых отношений. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2023. Т. 22. № 3. С. 101–106. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-3-101-106>.

Training and development of employees — a steady trend in the management of human resources in the system of social and labor relations

P. I. Ananchenkova

*Cand. Sci. (Econ.), Cand. Sci. (Socio.), Assoc. Prof.
Academy of Labor and Social Relations,
Moscow, Russia
ananchenkova@yandex.ru*

Abstract: Modern social and labor relations necessitate the formation of sustainable and effective systems of training and development of employees initiated by top managers and owners of companies. In the conditions of digital transformations and rapid change of technological approaches to the production process, the problem of reproduction of professional skills most in demand by employers is being actualized.

The paper presents data reflecting the position of specialists of analytical and consulting agencies (such as Deloit, BCG, ManpowerGroup, etc.), which identify the following main trends in training and development that determine

approaches to the organization and implementation of employee training and development programs: organizational flexibility and continuous training; professional development and retraining for the future; the use of training experience focused on the personal needs of employees; wider use of training platforms — LXP for the purpose of individualization of training; introduction of artificial intelligence (AI) technologies in the workplace.

It is concluded that in order to maintain competitiveness, organizations must adapt their employee training and development strategies in a timely manner to the conditions of rapidly changing social reality and trends in human resource management.

Keywords: corporate training, development, training, human resource management, trends, social and labor relations.

For citation: Ananchenkova P.I. Training and development of employees — a steady trend in the management of human resources in the system of social and labor relations. *Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship*. 2023. T. 22. № 3. P. 101–106. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-3-101-106>.

Ландшафт обучения и развития постоянно меняется, чтобы соответствовать требованиям организаций и их сотрудников. На фоне недавних потрясений в деловом мире эта эволюция начала напоминать революцию.

Отчет LinkedIn по обучению на рабочем месте за 2023 год показал, что набор навыков, необходимый для современной работы, изменился на 25% с 2015 года, и ожидается, что к 2027 году этот показатель удвоится¹. В сочетании с недавними результатами исследования ManpowerGroup, которые указывают на то, что 77% работодателей испытывают трудности с заполнением вакансий (17-летний максимум), необходимость предлагать эффективные программы переподготовки и повышения квалификации становится более важной, чем когда-либо².

По мере появления и внедрения новых технологий возрастает потребность в основательном и непрерывном обучении. В таких условиях компании, которые могут похвастаться комплексными и адаптируемыми программами обучения и развития сотрудников, лучше всего подготовлены к успеху. По мере того, как в бизнес приходит все меньше внешних талантов, а характер работы адаптируется к новым цифровым стратегиям, конкурентное преимущество, получаемое за счет внутреннего совершенствования сотрудников, только увеличивается.

Однако поддержание этой способности требует постоянной работы и понимания новых тенденций, влияющих на сферу социально-трудовых отношений.

Потрясения в деловом мире означают, что все больше компаний сосредотачиваются на организационной гибкости и способности быстро адаптироваться к изменениям на рынке. Недавний опрос Deloitte показывает, что 85% руководителей предприятий хотят более гибких способов организации работы³.

Повышение гибкости организации требует непрерывного обучения, позволяющего сотрудникам быстро разбираться в новых ситуациях и эффективно реагировать.

Инициативы в области L&D (Learning and Development — обучение и развитие) могут формировать новые корпоративные практики в управлении человеческими ресурсами, предоставляя новые образовательные возможности и поддерживая текущие учебные материалы, которые отражают как насущные потребности организации, так и более широкие рыночные условия.

Внедрение организационной гибкости приносит взаимную выгоду компаниям и их сотрудникам. По мере того, как организация приобретает компетенции, необходимые для процветания и расширения в сложных рыночных условиях, сотрудники получают доступ к возможностям обучения и приобретения новых навыков, которые могут укрепить их будущие карьерные перспективы.

Учитывая постоянно меняющиеся требования современной рабочей силы, неудивительно, что повышение квалификации и переподготовка остаются приоритетом для организаций по всем направлениям.

По данным LinkedIn, 89% специалистов в области L&D считают, что активное развитие навыков сотрудников позволяет организациям лучше ориентироваться в будущей работе. Некото-

¹ Workplace learning report. URL:https://learning.linkedin.com/content/dam/me/learning/en-us/pdfs/workplace-learning-report/LinkedIn-Learning_Workplace-Learning-Report-2023-EN.pdf (дата обращения: 1.09.2023 г.).

² The Global talent shortage. URL:<https://go.manpowergroup.com/talent-shortage> (дата обращения: 1.09.2023 г.).

³ Trends in Employee Learning and Development 2023 and Beyond: Future-Ready Workforce. URL:<https://www.valamis.com/blog/trends-in-learning-and-development> (дата обращения: 1.09.2023 г.).

рые из наиболее востребованных навыков включают: руководящие навыки; навыки работы с информацией; навык организации поддержки; лидерство.

Все большее число компаний внедряют подход к управлению талантами, основанный на навыках. В этой стратегии упор делается на навыки, а не на роли, гарантируя, что сотрудники обладают передовыми компетенциями, необходимыми для успеха.

Набор навыков, который больше всего нужен работодателям, согласно исследованию ManpowerGroup, представляет собой комбинацию так называемых «мягких» навыков и технологических навыков (рис. 1, 2).



Рис. 1. Мягкие навыки, востребованные работодателями ⁴

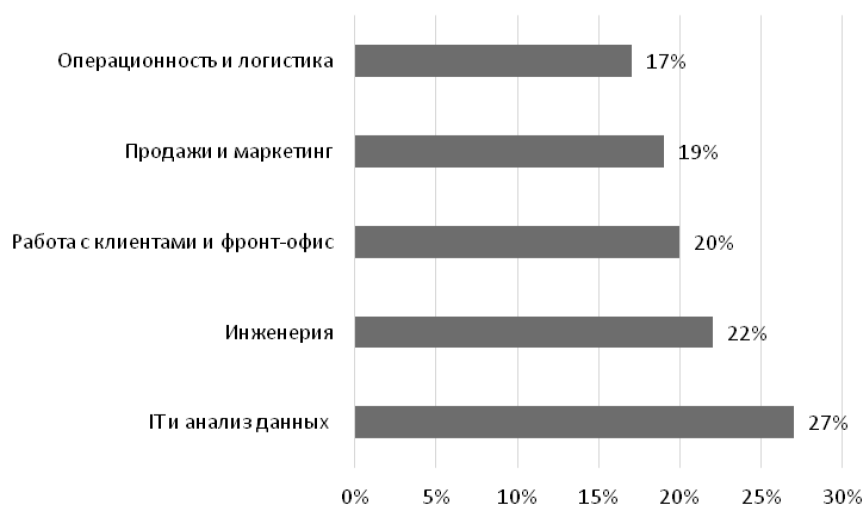


Рис. 2. Технологические навыки, востребованные работодателями ⁵

Более того, организации начинают шире применять лучшие практики разработки продуктов, создавая проектные команды, ориентированные на выполнение задач, а не придерживающиеся традиционных структур бизнес-единиц и отделов.

⁴ Составлено автором на основе The Global talent shortage. URL: <https://go.manpowergroup.com/talent-shortage> (дата обращения: 1.09.2023 г.).

⁵ Там же.

Энтузиазм в отношении переподготовки и овладения новыми навыками разделяют большинство сотрудников. Согласно отчету PWC «Рабочая сила будущего»:

- 37% работников обеспокоены тем, что автоматизация подвергает риску их рабочие места — по сравнению с 33% в 2014 году;
- 74% готовы осваивать новые навыки или проходить переподготовку, чтобы сохранить возможность трудоустройства в будущем;
- 60% считают, что «в будущем мало у кого будет стабильная и долгосрочная занятость»;
- 73% опрошенных уверены, что технология никогда не сможет заменить человеческий разум⁶.

Организации могут и далее совершенствовать свои инициативы по повышению квалификации, внедряя программы признания или стимулирования, которые вознаграждают сотрудников за их участие в программах обучения и развития.

Общий результат L&D инициатив организации зависит от коллективного успеха обучения отдельных сотрудников. Уделяя особое внимание сотрудникам и оптимизируя каждый опыт, предприятия могут повысить эффективность своих программ обучения и приблизиться к своим целям.

Это основной принцип культуры обучения, ориентированной на сотрудников, — содействие индивидуальному успеху для стимулирования роста организации. Предприятия могут изучить весь жизненный цикл обучения каждого сотрудника, от внедрения до увольнения, с целью максимизации их опыта обучения.

Хотя концепция мышления роста распространена в L&D, многие также могут извлечь выгоду из «взлома роста», при котором непрерывный анализ и повторение улучшают пользовательский опыт, чтобы повысить эффективность и ускорить достижение желаемого результата.

Чтобы обеспечить обучение, ориентированное на сотрудников, предприятия должны уделять время пониманию личности каждого из своих сотрудников, их конкретных потребностей и задач. Это включает в себя раскрытие их предпочтений в обучении, карьерных устремлений и потенциального вклада в организацию.

Данные LPI показали, что всего 12% организаций полностью понимают, как их сотрудники предпочитают учиться — цифра, которая подчеркивает необходимость совершенствования по всем направлениям (рис. 3).

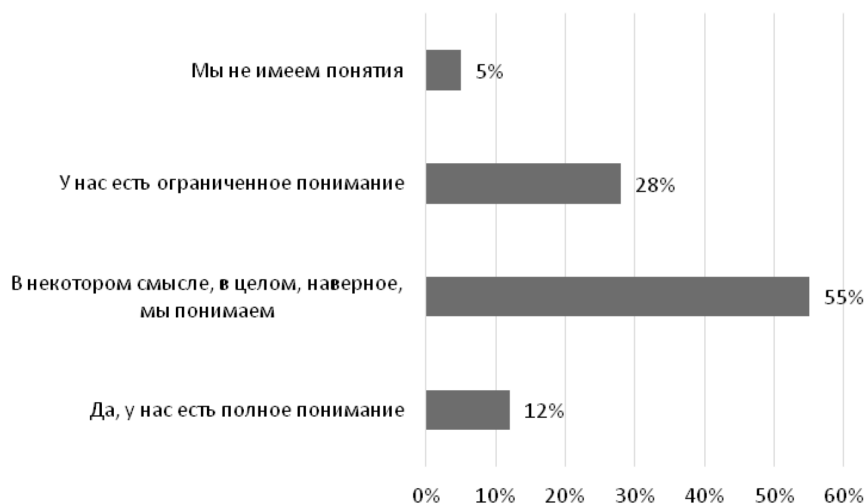


Рис. 3. Результаты ответа на вопрос «Понимаете ли Вы, чему ваши сотрудники предпочитают учиться?»⁷

⁶ Workforce of the future. The competing forces shaping 2030. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/services/workforce/publications/workforce-of-the-future.html> (дата обращения: 1.09.2023 г.).

⁷ From millions of data points, the truth emerges... LPI Report. URL: <https://www.thelpi.org/resources/ld-dashboard/> (дата обращения: 1.09.2023 г.).

Индивидуализация корпоративного обучения легко обеспечивается широким использованием платформ обучения — LXP (The Learning Experience Platform). Платформа обучения (LXP) — это обучающее программное обеспечение потребительского уровня, предназначенное для создания более персонализированного учебного процесса и помощи пользователям в открытии новых возможностей обучения. Комбинируя учебные материалы из разных источников, рекомендуя и предоставляя их при поддержке искусственного интеллекта через цифровые точки соприкосновения, например, настольное приложение, мобильное обучающее приложение и другие.

Организации должны предоставлять каждому сотруднику индивидуальный подход к обучению, чтобы соответствовать растущим вызовам на рабочем месте. Эта потребность отражена в исследованиях, демонстрирующих быстрое расширение рынка LXP, который, по оценкам, увеличится в четыре раза с 508,5 миллионов в 2020 году до более чем 2 миллиардов к 2026 году ⁸.

LXPs предлагают все инструменты, необходимые для создания современных программ L&D с уникальными траекториями обучения. Они включают в себя объединение учебного контента из широкого спектра источников, инструменты разработки, позволяющие создавать актуальные учебные материалы, более широкое использование данных и аналитики для рекомендации соответствующих материалов каждому сотруднику, а также инструменты, необходимые для внедрения новых методов L&D.

Обобщенное, универсальное обучение больше не соответствует целям бизнеса. Каждый сотрудник индивидуален, с разными навыками, опытом и экспертностью. Чтобы добиться результатов, организации должны предлагать обучение, отражающее их ситуацию, а не совокупный средний показатель по каждому работнику, который обеспечивает только средние результаты.

Использование технологий искусственного интеллекта (ИИ) на рабочем месте также обеспечивает индивидуализацию образовательного контента и мобильность образовательного процесса. С выпуском ChatGPT (который установил рекорд по скорости использования приложений в истории) и других систем генерирования искусственного интеллекта, последний год кажется временем, когда искусственный интеллект вошел в мейнстрим. Хотя ИИ уже широко использовался в деловом мире, в том числе на платформах LXP, в основном он находился на заднем плане, сокращая цифры для улучшения процесса принятия решений.

Теперь, когда доступно множество новых систем искусственного интеллекта, индустрия обучения и развития должна учитывать потенциальные последствия на рабочем месте. Прогнозировать будущее рабочее место непросто, но мы уже являемся свидетелями значительного повышения производительности, когда возможности сотрудников расширяются с помощью искусственного интеллекта. Генеративный ИИ, несомненно, приведет к существенным изменениям, улучшая то, как мы работаем, и изменяя навыки, необходимые организациям от своих сотрудников.

Подводя итог, можно выделить следующие ключевые тенденции развития L&D на 2023–2024 годы: организационная гибкость и непрерывное обучение, повышение квалификации и переподготовка на будущее, обучение, ориентированное на сотрудников, более широкое использование платформ обучения (LXP), генеративный ИИ на рабочем месте.

Быстро меняющийся ландшафт современного рабочего места требует, чтобы организации адаптировали свои стратегии обучения и развития сотрудников (L&D) для сохранения конкурентоспособности. В конечном счете, предприятия, которые инвестируют в перспективные инициативы в эффективное управление человеческими ресурсами, будут в лучшем положении для достижения успеха во все более динамичной и сложной бизнес-среде.

Список литературы

1. Workplace learning report. URL: https://learning.linkedin.com/content/dam/me/learning/en-us/pdfs/workplace-learning-report/LinkedIn-Learning_Workplace-Learning-Report-2023-EN.pdf (дата обращения: 01.09.2023 г.).

⁸ Trends in Employee Learning and Development 2023 and Beyond: Future-Ready Workforce. URL: <https://www.valamis.com/blog/trends-in-learning-and-development> (дата обращения: 1.09.2023 г.).

2. The Global talent shortage. URL:<https://go.manpowergroup.com/talent-shortage> (дата обращения: 01.09.2023 г.).
3. Trends in Employee Learning and Development 2023 and Beyond: Future-Ready Workforce. URL:<https://www.valamis.com/blog/trends-in-learning-and-development> (дата обращения: 01.09.2023 г.).
4. Workforce of the future. The competing forces shaping 2030. URL:<https://www.pwc.com/gx/en/services/workforce/publications/workforce-of-the-future.html> (дата обращения: 01.09.2023 г.).
5. From millions of data points, the truth emerges... LPI Report. URL: <https://www.thelpi.org/resources/ld-dashboard/> (дата обращения: 01.09.2023 г.).

References

1. Workplace learning report. URL:https://learning.linkedin.com/content/dam/me/learning/en-us/pdfs/workplace-learning-report/LinkedIn-Learning_Workplace-Learning-Report-2023-EN.pdf (дата обращения: 01.09.2023 г.).
2. The Global talent shortage. URL:<https://go.manpowergroup.com/talent-shortage> (дата обращения: 01.09.2023 г.).
3. Trends in Employee Learning and Development 2023 and Beyond: Future-Ready Workforce. URL:<https://www.valamis.com/blog/trends-in-learning-and-development> (дата обращения: 01.09.2023 г.).
4. Workforce of the future. The competing forces shaping 2030. URL:<https://www.pwc.com/gx/en/services/workforce/publications/workforce-of-the-future.html> (дата обращения: 01.09.2023 г.).
5. From millions of data points, the truth emerges... LPI Report. URL: <https://www.thelpi.org/resources/ld-dashboard/> (дата обращения: 01.09.2023 г.).

Кадровая составляющая формирования экосистемы управления развитием вуза

М. В. Дулясова

*доктор экономических наук, профессор
Российский научно-исследовательский институт информации
и технико-экономических исследований по инженерно-техническому обеспечению
агропромышленного комплекса,
Москва, Россия
marved57@mail.ru*

А. С. Глазкова

*кандидат экономических наук,
заместитель генерального директора по организационному развитию
Уралхим,
Москва, Россия
aglazkova@gmail.com*

И. А. Рудская

*доктор экономических наук, доцент, профессор
Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого,
Санкт-Петербург, Россия
rudskaya_ia@spbstu.ru*

Аннотация: Цель работы — раскрыть и проанализировать процессы и изменения формирования национальной суверенной системы образования, в том числе рассмотреть разработки и реализацию новых моделей управления развитием вузом в переломный для сферы образования период с использованием методов анализа и обобщения. Основные результаты: с учетом инновационных процессов в высшей школе уточнены и описаны функции университетов третьего поколения, получающих свое развитие или измененное сущностное наполнение в новых политических, демографических и экономических условиях; описаны элементы и механизмы повышения эффективности кадрового потенциала. На основе исследования авторы аргументированно резюмируют об изменении роли и значения дополнительного профессионального образования для поддержки национального технологического суверенитета на основе обновленной кадровой политики вузов. Материал ориентирован на специалистов сферы высшего образования и работодателей из числа наукоемких и высокотехнологичных компаний крупного и среднего бизнеса.

Ключевые слова: система высшего образования; дополнительное профессиональное образование; модели управления развитием; университет третьего поколения; экосистема управления развитием вузом; образовательные программы; клиентоцентричный подход; кадровая политика; система управления развитием кадровым потенциалом.

Для цитирования: Дулясова М.В., Глазкова А.С., Рудская И.А. Кадровая составляющая формирования экосистемы управления развитием вуза. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2023. Т. 22. № 3. С. 107–116. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-3-107-116>.

Personnel component of the formation of the ecosystem of university development management

M. V. Dulyasova

*Dr. Sci. (Econ.), Prof.
Russian Research Institute of Information and Technical and Economic Research on Engineering
and Technical Support of the Agro-Industrial Complex,
Moscow, Russia
marved57@mail.ru*

A. S. Glazkova

*Cand. Sci. (Econ.), Deputy General Director for Organizational Development
Uralchem,
Moscow, Russia
aglazkova@gmail.com*

I. A. Rudskaya

*Dr. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.
Peter the Great Saint Petersburg Polytechnic University,
Saint Petersburg, Russia
rudskaya_ia@spbstu.ru*

Abstract: *The objective of the work is to reveal and analyze the processes and changes in the formation of the national sovereign education system, including to consider the development and implementation of new models of university development management in a critical period for the education sector using methods of analysis and generalization. Main results: taking into account innovative processes in higher education, the functions of third-generation universities that receive their development or changed essential content in new political, demographic and economic conditions are clarified and described; elements and mechanisms for improving the effectiveness of human resources are described. On the basis of the research, the authors reasonably summarize the changing role and importance of additional vocational education to support national technological sovereignty on the basis of the updated personnel policy of universities. The material is aimed at specialists in the field of higher education and employers from among science-intensive and high-tech companies of large and medium-sized businesses.*

Keywords: *higher education system; additional professional education; development management models; university of the third generation; ecosystem of university development management; educational programs; client-centered approach; personnel policy; personnel potential development management system.*

For citation: *Dulyasova M.V., Glazkova A.S., Rudskaya I.A. Personnel component of the formation of the ecosystem of university development management. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2023. T. 22. № 3. P. 107–116. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-3-107-116>.*

В связи с реализацией глобальных нацпроектов, в отношении которых правительство заявило о существенном изменении подходов и технологий работы над ними, запуском госпрограммы «Приоритет 2030», формированием новой национальной суверенной системы образования с учетом изменений политики государственных подходов к основам Болонской системы, а также в рамках общей цифровой трансформации государства, высшая школа претерпевает значительные качественные изменения.

В вузах развернулась конкуренция вокруг разработки и реализации новых моделей управления развитием вуза: вокруг способностей сформировать команду и показать, что ты лучший на рынках: политическом, административном, товарном, услуг; вокруг способностей управленческой команды собрать, пользуясь своей репутацией, профессоров и специалистов, (может быть и по миру); разработать и предложить потребителям под их цели и задачи любую программу или продукты.

Важнейшей задачей современных университетских коллективов является понимание тенденций развития всей системы образования и непосредственно высшей школы¹.

Университеты первого поколения выращивали интеллектуальную элиту общества. Университеты второго поколения (индустриальная модель) — образованные массы для индустриального общества.

В цифровом мире, отошедшем от индустриальной модели, где технологические инновации происходят многократно в течение одного поколения, университеты не могут обучать ремеслу или профессии. В третьем поколении университетов необходимо дать *набор* фундаментальных знаний, которые не устаревают, учить компетенциям, находить оптимальную траекторию успеха в каждый момент времени для себя, для компании, для страны и для мира². Важно, чтобы выпуск-

¹ Сергей Бочаров: Жизнь университета должна быть неотделима от воспитания. Алтайский Государственный Университет. URL: <https://www.asu.ru/news/49197/> (дата обращения: 10.06.2023).

² Там же.

ники умели чувствовать и реагировать на вызовы времени, а это значит постоянно учиться и переучиваться. В этой связи в ведущих вузах уже сложилось понимание, в основном либо на проектном уровне или уровне создания отдельных дополнительных элементов экосистемы управления, как предполагается *развивать* вуз, обеспечивая непрерывное образование (в этом смысле это вечный процесс) независимо от внешних вызовов и внутренней конъюнктуры, демографических волн, *совмещая* при этом *функции*:

• Образовательного университета с масштабными и современными программами высшего образования, многие из которых с престижными международными аккредитациями, а также с усилением требований к большей адаптивности специалиста, но с ослаблением жесткого акцента на профессию;

- увеличивается востребованность *сложных* программ высшего образования на платной (*договорной*) основе, как со стороны домохозяйств (например, освоение двух иностранных языков; или преподавание ведется полностью на иностранном языке; или программы, где выдаются два диплома двух вузов (сетевая форма)), так и работодателей (прежде всего, целевой прием), что требует соответствующей отдачи в виде глубоких знаний и компетенций, поскольку усиливается отношение к образованию как к инвестиции, которая должна дать отдачу;
- все чаще студенты и слушатели, выбирая более сложные программы, тщательно их анализируют (считают, что, если на программе легко, значит, что-то не так);
- по заключению экспертов ВШЭ³, спрос на сложные и более дорогие программы заметно растет; очевидно, что такая востребованность платной подготовки носит принципиально другой характер отличный от ранее действовавшей;
- экспертным образовательным сообществом указывается на очевидно неминуемую перспективу появления программ машинного перевода, обеспечивающих приемлемое качество на уровне человеческого.

Таким образом, если знание языка перестанет быть барьером на пути получения образования, то произойдет настоящая трансформация рынка образования и уже растет спрос от впервые обучающихся по различным основным программам на параллельное освоение основных «переводческих» программ (технический перевод, естественнонаучный перевод и т.п.).

В структуре вузов расширяется спектр образовательных подразделений (кафедр, факультетов, институтов), направленных на развитие:

- отраслевых гуманитарных направлений подготовки (общественных наук): психология, социология, история, например, институт общественных наук;
- межотраслевых гуманитарных направлений подготовки (*liberal arts*): экономика, философия, политика, история, педагогика (последнее особенно важно, поскольку реальное государственное управление на уровне многопрофильного бакалавриата это, прежде всего, *liberal arts*, где в рамках одного направления можно получить две специализации) или междисциплинарных программ (наиболее востребованные: государственное управление и правовое регулирование (со знанием двух языков), правовое обеспечение национальной безопасности, деловая журналистика, политическая журналистика, медиажурналистика, политика и бизнес в странах Востока, лидерство и управление в глобальном мире и другие);
- отраслевых естественнонаучных направлений подготовки: химия, физика, биология, математика;
- межотраслевых естественнонаучных направлений: математика (острая нехватка математиков!), важнейшего фундаментального элемента качественных программ данного направления;
- динамично расширяется филиальная сеть вузов за рубежом с программами высшего образования, как правило, получившими международные аккредитации, а также открытию центров по изучению русского языка, например, в Турции, ОАЭ, Китае, Доминикане, Африке и Центральной Азии и т.д. (только в Египте функционируют 44 филиала ведущих российских

³ Образование в цифрах: 2021 : краткий статистический сборник / Гохберг Л.М., Озерова О.К., Саутина Е.В.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М.: НИУ ВШЭ, 2021.

вузов), что способствует с применением механизма «мягкой дипломатии» эффективному продвижению русского языка и культуры за рубежом.

- В условиях конкуренции с негосударственным образовательным сектором (в том числе, корпоративным) и влияния складывающихся геополитических и демографических тенденций в стране приоритетно для себя быть занятыми реализацией программ дополнительного образования (ДО — для школьников, дошкольников, лиц «серебряного возраста» и т.п.) и профессионального обучения, но, в первую очередь, переподготовкой и повышением квалификации тысяч специалистов из числа экономически активного населения (ДПО), уже имеющих определенный профессиональный опыт.

В этой связи вузами постепенно выводятся из доминирования программы высшего образования над остальными. С одной стороны, работа выстраивается согласно тезису «вуз для всех поколений!», с другой — технологии, формирующие спрос, меняются так быстро, что образование реально, а не на уровне деклараций и лозунгов становится непрерывным.

Таким образом, в российской образовательной системе меняется роль и значение дополнительного образования в широком контексте, дополнительного профессионального образования, в частности, и профессионального обучения.

В этой связи как элементы экосистемы создаются крупные школы и центры переподготовки кадров для государственного и муниципального управления под новые государственные задачи и подготовки кадровых резервов, а именно:

- школы госуправления с акцентом на проектное управление (модули) или центры проектного менеджмента, которые занимаются вопросами методологии проектного управления, разработкой нормативных документов, подготовкой и сертификацией кадров, которые отвечают за проектное управление. При этом постоянно идет фокусирование не на массовой переподготовке кадров, а преимущественно на целевых проектах — подготовке резервов, управленческих команд, тематических программах и т.д.;
- бизнес-школы и, соответственно, программы бизнес-образования, за которое платят сами потребители (специалисты или их работодатели) и которое также не регулируется государственными стандартами. Бизнес-образование в целом довольно специфично, и главное для вуза — сформировать аудиторию: должны быть интересные преподаватели, а обучающимся было интересно друг с другом, образовавшаяся ниша в бизнес-образовании — в основном, средний и крупный национальный бизнес, который ищет себя, а преподаватели и аудитория должны ориентироваться на это. Сохраняется спрос на программы MBA, которые все более сближаются с магистратурой, что есть отклонение от мирового тренда, поскольку у нас MBA — дополнительное к высшему профессиональному управленческому образованию в сфере менеджмента, однако, подвержено тем же трендам, что и остальное образование, а именно: больше коротких программ, больше модулей, больше спроса на non-degree-programmes. Ведущие вузы в репутационных целях на рынке образовательных услуг и подтверждения их качества начали выдавать диплом MBA только на программах, имеющих международную аккредитацию. Также запускаются абсолютно новые программы подготовки: программы Chief Digital Transformation Officers, обеспечивающие цифровую трансформацию (причем это не техническая, а управленческая компетенция) с параллельной подготовкой преподавателей и формированием программы трансформации.
- программы подготовки управленческих кадров для государственного сектора (здравоохранение, культура, образование) дополняются для этих целей специальными блоками цифровых навыков, которые востребованы и в образовательных учреждениях (программы «Управление цифровой школой» для школ, вузов и особенно школьных управленческих команд);
- качественные программы для переподготовки госслужащих в регионах в условиях цифровой трансформации, где важным направлением является помощь в формировании команд и внедрении в управление принципов проектного менеджмента;
- программы подготовки управленцев госсектора, а это как минимум три разных работодателя: госслужба, бюджетные организации и, наконец, компании с государственным участием, включая госкорпорации. Все это разные истории и там есть некоммерческая и коммерчес-

кая деятельность государства и в этих нишах перед вузами разные задачи подготовки специалистов. В такие программы включаются личностно-профессиональная диагностика слушателей, нацеленность их на коренное переформатирование и переосмысление накопленного опыта, разработка прикладных проектов как сквозная работа, связывающая все умения с учетом задач нацпроектов и государственной кадровой политики⁴.

- открываются отделения для реализации программ среднего профессионального образования и профессионального обучения для подготовки кадров по рабочим профессиям и специалистов среднего звена с применением новых образовательных технологий (например, профессионалитет);
- реализация non-degree-programmes, не интегрируемых в стандартные образовательные треки также получают свое развитие и популярность среди иностранных студентов.

• Исследовательского университета, важнейшим отличительным признаком которого от иных образовательных структур является наличие исследований в фундаментальной и прикладной науке.

Уровень науки и технологий во все времена определяет суверенитет любой страны посредством импортозамещения и достижения национального технологического суверенитета.

Несмотря на сокращение общей численности ученых в стране по сравнению с 2010 годом, можно с достаточным оптимизмом констатировать, что сегодня российская наука одна из самых молодых: 45% исследователей моложе 40 лет, что является одним из результатов системной государственной политики последних лет:

- вузы активно формируют инфраструктуры мегасайенс, как драйвера НИОКР мирового уровня с выходом:
 - на молодежные лаборатории (один из перспективных форматов);
 - на университетские стартап-студии (в 2022 запущены 20 в 18 регионах) в рамках «платформы университетского технологического предпринимательства», направленной на формирование предпринимательской культуры и создание условий для самореализации тех обучающихся, которые хотели бы пойти в технологическое предпринимательство;
 - на «предпринимательские точки кипения», созданные совместно с фондом Бортника (в 2022 году запущены 60) и каждый проект которых, — это вполне конкретные разработки, которые могут улучшить жизнь человека;
- по информации Минобрнауки России, впереди создание студенческих конструкторских бюро, по сути, своего рода инкубаторов инженеров-конструкторов новой формации, которые будут вовлечены в решение реальных задач;
- научная стратегия вузов выстраивается согласно тезису «наука молодых — профориентация, привлечение, удержание, поддержка», а значит отлаживается система поиска и поддержки талантов;
- школы и детские образовательные центры рассматриваются как платформа для запуска сквозных научно-образовательных траекторий;
- меняется отношение к «региональному измерению» вуза через изменения в сознании региональных руководителей, что научно-исследовательская сфера не часть «социалки», которая требует вливаний без очевидной отдачи, а прежде всего инструмент развития региона с выходом в ряде случаев на формирование сети технопарков (на долевой основе софинансирования), создание территориальной, научной, технологической и технической базы для реализации инновационных проектов;
- аналогичные трансформации по отношению к науке постепенно происходят и в бизнесе, и в отраслевых ведомствах, поскольку наука опоясывает и пронизывает все отрасли экономики;
- совершенствуется система баланса между управленцами (администраторами) и учеными, разбирающимися в профильных проблемах с выходом на классическую двуглавую структуру управления проектами;

⁴ Просандеева Т.И., Ляхов А.В., Стеценко В.В. Формирование и развитие управленческих кадров сферы образования муниципалитетов в процессе укрепления взаимодействия органов исполнительной и законодательной власти. Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2021.

• Исследовательско-консалтинговых центров, работающих по заказам органов власти или предприятий и организаций любых форм собственности.

Финансирование прикладной науки из различных источников сегодня практически достигает 70% от «научных» затрат в целом, однако совершенно очевидно, что без фундаментальной науки — не получит развитие прикладная.

Короткие деньги привлекательны, но достаточно обманчивы на перспективу. При этом всегда остается сложным trade-off между прикладной наукой и прикладным консалтингом.

• Воспитания и многостороннего развития личности различных возрастов.

Образование тесно переплетено с воспитанием и, конечно, подразумевает не только проведение специальных мероприятий (в том числе патриотической направленности с учетом настоящей ситуации), но и среду вуза, условия обучения и проживания обучающихся, само общение обучающегося с преподавателем, которым учитывается его внешний вид, лексика, манера поведения и др.

Успех в воспитании обусловлен, когда первичен акт взаимодействия наставника и ученика (или преподавателя и обучающегося), т.е. людей, которые прошли через обучение в такой конструкции.

В советское время было огромное количество талантливых, мотивированных, профессиональных педагогов; в постсоветский период слишком часто «форма», «оформление», «зарегламентированность» стали превалировать над собственно процессом образования и воспитания.

В основе образования лежит система ценностей, с помощью которой формируются идеалы обучающегося, гражданственность, мировоззрение, вхождение в культуру, т.е. формирует его как личность.

Современное образование носит больше узкую практическую направленность и утилитарность и сведено до получения навыков и компетенций без ценностного контекста, т.е. социум рассматривает образование, чаще всего, как формальное подтверждение освоенных компетенций, оформленных в виде диплома.

В этой связи, представляется, нужна новая идея образования для формирования цельного и созидющего человека, а восстановление ценности знаний в обществе, одно из важнейших условий его здоровья.

Основой гринфилдов вуза и важнейшей составляющей при создании и внедрении экосистемы управления развитием вуза является его кадровый потенциал (научно-педагогические (ППС) и научные работники (НР), административно-управленческие (АУП) и др. категории вузовских работников) с его восприимчивостью к постоянно меняющимся вызовам:

- бизнеса, в силу глобальных изменений на международном рынке в условиях жесткой санкционной политики, в частности, логистика, смена цепочек поставок, технологические перестройки производства и процессов;
- социума, в силу изменений в образовании; изменений структуры и рынка востребованных профессий, условий работы, появления большого числа новых профессий, в том числе междисциплинарных или на стыке нескольких наук.

При этом меняются требования и к работнику: обучаемость, коммуникативность, лояльность, междисциплинарность, стрессоустойчивость, умение работать в команде, мобильность, и т.п.

В центре любой экосистемы (или новой модели) управления человек, как правило, работник, не обладающий универсальными компетенциями в его разнонаправленной деятельности. При этом вузу необходимо еще и связать деятельность каждого работника с критериями и показателями эффективности деятельности вуза в целом, определить пути совершенствования каждого.

Ключевая цель экосистемы управления развитием вуза — повышение качества образовательных услуг, в том числе на основе клиентоцентричного подхода через повышение эффективности кадрового потенциала⁵. В свою очередь, эффективность кадрового потенциала является критически важнейшим условием, обеспечивающим качество образовательных услуг. При этом

⁵ Джабраилова Л. Х., Хадисова Х. Д. Понятие, роль и значение кадрового потенциала в образовательной организации. Экономика и предпринимательство. 2020. № 8 (121).

клиентом (потребителем) образовательной услуги выступают либо обучающийся (и/или его родители и законные представители), либо работодатели.

Вузы должны иметь высококвалифицированный кадровый состав, который готов работать вместе, адаптироваться к внешним и внутренним вызовам, чтобы достичь общих целей. При этом вузу сложно насытить себя кадрами с такими умениями и компетенциями.

Одним из механизмов реализации ключевой цели по повышению эффективности кадрового потенциала является создание собственно системы управления развитием кадровым потенциалом (персоналом) — спецотделов, управлений или др. подобных структур⁶. Их основные функции заключаются не только в проведении простых процедур приема/увольнения работников как раньше.

В широком смысле цели и задачи таких подразделений определяются, прежде всего, как формирование кадровой политики вуза, под которой понимается система установленных принципов и норм, позволяющая привести человеческие ресурсы в соответствие со стратегией развития учебного заведения. В узком контексте — это формирование обновленной кадровой политики, способствующей созданию и внедрению экосистемы управления развитием вуза посредством повышения эффективности кадрового потенциала (развития персонала).

Одним из ключевых элементов повышения эффективности кадрового потенциала является его профессиональное развитие, в том числе, через систему повышения квалификации, участие в профессиональных тренингах и конференциях, через обмен опытом и т.п. с возможным использованием одного из основных инструментов технологий обучения как онлайн-курсы и образовательные платформы для обучения новым и промышленным, и образовательным технологиям, методам преподавания и управления, позволяющим в целом улучшить свои навыки и знания.

Другой важный элемент — это мотивация кадрового состава посредством предоставления вузом достаточно возможностей для профессионального роста и развития каждому работнику, а также обеспечения конкурентоспособной заработной платы и других преимуществ (например, бонусы для поддержки своего здоровья или членов семьи и т.п.), что помогает удерживать высококвалифицированных работников и, главное, привлекать новых (объективно возникает конкуренция под конкретное рабочее место!).

Оценка качества работы персонала (включая оценку личностных качеств: взаимозаменяемость и гибкость) и анализ эффективности обучения — другие значимые элементы повышения эффективности кадрового потенциала, которые позволяют выявить проблемы и недостатки в системе управления развитием кадров⁷.

Эффективность персонала вузов зависит также от качества коммуникации и сотрудничества. Должны создаваться условия для того, чтобы персонал мог свободно общаться друг с другом, обмениваться информацией и идеями, а также работать вместе над проектами.

Еще один элемент управления развитием кадров — использование системы обратной связи, когда предоставляется возможность оценить качество их работы и высказать свое мнение о работе вуза в целом посредством опроса и, соответственно, принимать оперативные меры для их устранения⁸.

Представляется, что основные направления кадровой политики вуза с учетом клиентоцентричного подхода должны содержать следующие составляющие:

- управление персоналом;
- подбор, отбор, найм и грамотная расстановка персонала;
- формирование и подготовка кадрового резерва (включая разработку (проектирование) и реализацию индивидуальных программ профессионального развития), для последующего выдвижения на руководящие должности;

⁶ Пирогова Е.В. Кадровый потенциал вуза как приоритетное конкурентное преимущество. Экономические системы. 2022. Том 15, № 4 (59). С. 116–121.

⁷ Хаджалова Х.М. Кадровые перспективы: проблемы высшей школы в формировании человеческого капитала. Экономика и предпринимательство. 2021.

⁸ Молчанов И.Н. Образование и наука: тенденции развития кадрового потенциала. Лидерство и менеджмент. 2022. Том 9. № 3. С. 691–708.

- оценка эффективности деятельности;
- система аттестации персонала;
- мотивация (через создание системы мотивации) и стимулирование трудовой деятельности персонала.

Формирование собственно системы управления развитием и обновление кадровой политики может осуществляться поэтапно:

а) глубокий аудит действующей системы управления.

Результаты аудита должны отразить отдельно для каждой категории работников (НПР, АУП) многоаспектную оценку системы в части: планирования; подбора персонала; адаптации и наставничества; качества обучения и систем развития; системы аттестации; мотивационной политики; состояния корпоративной культуры, внутренних коммуникаций и микроклимата⁹.

б) формирование стратегии развития путем интеграции целей с целями стратегии развития вуза.

Исходя из выявленных ограничений (или возможно нарушений), т.е. выстраивается или корректируется система управления персоналом, в том числе посредством пересмотра и повышения эффективности функций.

в) организационное развитие структуры.

Формирование вариативной организационной структуры для последующего ее утверждения на ученом совете с описанием ключевых функций работников и разработкой показателей КРП; формирование пакета функциональных должностных инструкций и регламентов.

Переход на клиентоцентричный подход является длительным процессом, который требует серьезных усилий и ресурсов, и проведения ряда обязательных мероприятий с ориентацией на несколько категорий клиентов-потребителей образовательных услуг: обучающихся (и/или их родителей, законных представителей) и работодателей¹⁰.

Например, мероприятия, ориентированные на потребителей образовательных услуг из числа обучающихся:

- анализ потребностей обучающихся посредством проведения опросов и исследований, чтобы выявить, какие услуги и какую поддержку они ожидают от вуза;
- по результатам анализа потребностей, обучающихся разработка индивидуальных программ обучения, которые будут учитывать интересы и потребности каждого;
- создание специализированных отделов по работе с обучающимися, которые будут заниматься обеспечением индивидуальной помощи и поддержки, а также организацией мероприятий, направленных на повышение удовлетворенности обучающихся;
- все работники вуза должны быть обучены клиентоцентричному подходу и уметь работать с обучающимися;
- создание постоянно действующей системы обратной связи, которая позволит обучающимся оценить качество образования и высказать свое мнение о работе вуза в целом;
- обеспечение вузом комфортных условий обучения с оснащенными современными учебными материалами, технологически оборудованными аудиториями и доступом к онлайн-ресурсам;
- обеспечение постоянного совершенствования образовательных услуг, условий обучения, проживания и досуга обучающихся, чтобы оставаться конкурентоспособным на рынке образовательных услуг.

Выстраивание собственно системы управления развитием кадровым потенциалом (персоналом) также предопределяет необходимость реализации ряда мероприятий, ориентированных отдельно для НПР и АУП.

В условиях многопрофильности и многоуровневости подготовки кадров в вузе для НПР процедуры подбора, отбора, найма прозрачны и регламентированы федеральным законодательством

⁹ Джабраилова Л. Х., Хадисова Х. Д. Понятие, роль и значение кадрового потенциала в образовательной организации. Экономика и предпринимательство. 2020. № 8 (121).

¹⁰ Сергеева М. Н. Тенденции и изменения кадрового потенциала высшей школы страны. Балтийский гуманитарный журнал. 2021. Т. 10. № 1(34).

достаточно полно. Мероприятия по переходу НПР должны формироваться прежде всего на основе результатов опроса обучающихся и анализа легитимности применения действующего законодательства.

Вместе с тем совершенно очевидно, требует пересмотра система оценки эффективности и качества их работы в части:

- оценки качества преподавания и качества освоения образовательных программ обучающимися;
- выстраивания системы аттестации и особенно их занятости во второй половине дня, прежде всего, по участию в разработке и реализации программ ДПО и ДО;
- оценки по участию в воспитании обучающихся;
- оценки собственного профессионального роста.

В отношении административных подразделений и работников категории АУП в силу влияния на систему высшего образования таких факторов, как антироссийская санкционная политика, глобальная переориентация межстрановых кооперационных связей с наукой и промышленностью, новизна подходов к формированию национальных суверенных системы высшего образования и технологий, высочайшая динамика изменений по совокупности, объективно, требуют глубокого изучения к новому качеству работы АУП на примере наукоемких высокотехнологичных компаний, т.е. проведения соответствующих исследований, цель которых — повышение удовлетворенности работой АУП основного персонала, сокращение трудозатрат основного персонала на задачи административного характера.

Список литературы

1. Джабраилова Л.Х., Хадисова Х.Д. Понятие, роль и значение кадрового потенциала в образовательной организации. Экономика и предпринимательство. 2020. № 8 (121). С. 1131–1134.
2. Дудырев Ф.Ф., Романова О.А., Шабалин А.И. Система профессионального образования: как научиться слышать сигналы рынка труда? (Сер.: Современная аналитика образования. № 1 (18)). — М.: НИУ ВШЭ, 2018.
3. Молчанов И.Н. Образование и наука: тенденции развития кадрового потенциала. Лидерство и менеджмент. 2022. Том 9. № 3. С. 691–708. DOI: 10.18334/lim.9.3.114932.
4. Образование в цифрах: 2021: краткий статистический сборник / Гохберг Л.М., Озерова О.К., Саутина Е.В.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М.: НИУ ВШЭ, 2021. DOI: 10.17323/978-5-7598-2384-1.
5. Пирогова Е.В. Кадровый потенциал вуза как приоритетное конкурентное преимущество. Экономические системы. 2022. Том 15, № 4 (59). С. 116–121. DOI: 10.29030/2309-2076-2022-15-4-116-121.
6. Просандеева Т.И., Ляхов А.В., Стеценко В.В. Формирование и развитие управленческих кадров сферы образования муниципалитетов в процессе укрепления взаимодействия органов исполнительной и законодательной власти. Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2021. № 1. С. 64–70. DOI: 10.22394/2079-1690-2021-1-1-64-70.
7. Сергеева М.Н. Тенденции и изменения кадрового потенциала высшей школы страны. Балтийский гуманитарный журнал. 2021. Т. 10. № 1(34). С. 247–250. DOI: 10.26140/bgz3-2021-1001-0056.
8. Сергей Бочаров: Жизнь университета должна быть неотделима от воспитания. Алтайский Государственный Университет. URL: <https://www.asu.ru/news/49197/> (дата обращения: 10.06.2023).
9. Хаджалова Х.М. Кадровые перспективы: проблемы высшей школы в формировании человеческого капитала. Экономика и предпринимательство. 2021. № 5 (130). С. 1387–1391. EDN: KNXVOZ.

References

1. Dudyrev F.F., Romanova O.A., Shabalin A.I. System of professional education: how to learn to hear the signals of the labor market? (Series: Modern analytics of education. No. 1 (18)). Moscow: HSE, 2018.
2. Education in numbers: 2021: a brief statistical collection / Gokhberg L.M., Ozerova O.K., Sautina E.V.; National Research University Higher School of Economics, Moscow: HSE, 2021. DOI: 10.17323/978-5-7598-2384-1.
3. Jabrailova L.H., Hadisova H.D. The concept, role and significance of human resources in an educational organization. Economics and entrepreneurship. 2020. No. 8 (121). Pp. 1131–1134.
4. Molchanov I.N. Education and science: trends in the development of human potential. Leadership and management. 2022. Volume 9. No. 3. Pp. 691–708. DOI: 10.18334/lim.9.3.114932.

5. Pirogova E.V. Personnel potential of the university as a priority competitive advantage. *Economic systems*. 2022. Volume 15, No. 4 (59). Pp. 116–121. DOI: 10.29030/2309-2076-2022-15-4-116-121.
6. Prosandeeva T.I., Lyakhov A.V., Stetsenko V.V. Formation and development of managerial personnel in the field of education of municipalities in the process of strengthening the interaction of executive and legislative authorities. *State and municipal administration. Scientific notes*. 2021. No. 1. Pp. 64–70. DOI: 10.22394/2079-1690-2021-1-1-64-70.
7. Sergey Bocharov: University life should be inseparable from education. *Altai State University*. URL: <https://www.asu.ru/news/49197/> / (date of access: 10.06.2023).
8. Sergeeva M.N. Trends and changes in the personnel potential of the higher school of the country. *Baltic Humanitarian Journal*. 2021. Vol. 10. No. 1(34). Pp. 247–250. DOI: 10.26140/bgz3-2021-1001-0056.
9. Khadzhalova H.M. Personnel prospects: problems of higher education in the formation of human capital. *Economics and entrepreneurship*. 2021. No. 5 (130). Pp. 1387–1391. EDN: KNXVOZ.

Женское предпринимательство: возможности и противоречия

Н. Ю. Иванов

*кандидат экономических наук
Якутский филиал Института деловой карьеры,
Якутск, Россия
21aprel@mail.ru*

М. П. Цынзак

*кандидат экономических наук
Арктический государственный агротехнологический университет,
Якутск, Россия
enter-7676@mail.ru*

М. А. Петраков

*кандидат экономических наук
Ульяновский государственный технический университет,
Ульяновск, Россия
mikhail_ne@mail.ru*

Н. Ю. Багаева

*старший преподаватель
Северо-Восточный федеральный университет,
Якутск, Россия
bagaeva_nu1974@mail.ru*

С. С. Степанова

*магистрант
Московский финансово-юридический университет,
Москва, Россия
sabrinassstep@gmail.com*

Аннотация: *Праксио–теоретическое содержание процесса развития женского предпринимательства в сравнительно–сопоставительных доводах возможностей и противоречий требуют научного осмысления и толкования. По сути гендерного подхода женское не может существовать без мужского, включая предпринимательство, но особая роль женщины в обществе позволяет выделить ее деятельность на уровень, когда требуется поддержка со стороны государства и общества в ее стремлениях совершенствоваться и реализоваться в бизнесе.*

Предметом исследования в статье авторы определяют развитие женского предпринимательства, обладающее некими ограничениями в возможностях праксис–формирования через призму синхронного и динамичного развития в модуляции синхронности с малым и средним предпринимательством, социальным и молодежным бизнесами, а также при понимании женского предпринимательства в сравнении с наемными условиями труда. Это означает, что женское предпринимательство может сочетаться только с одним или несколькими видами предпринимательства, воссоздавая особый женский паритет. Однако на пути выбора своей формы занятости женщина может руководствоваться двумя основными критериями: 1) стать самозанятой и оказывать услуги репетиторства, организации питания и досуга детей школьного возраста, выполнять обязанности по уходу за больными и /или пожилыми людьми и т.п. 2) организовать собственный малый бизнес и исполнять социальную функцию «работодателя» и нести ответственность за собственные решения.

Ключевые слова: *женское предпринимательство; женский бизнес; женская занятость; женские хлопоты; женское развитие.*

Для цитирования: *Иванов Н.Ю., Цынзак М.П., Петраков М.А., Багаева Н.Ю., Степанова С.С. Женское предпринимательство: возможности и противоречия. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2023. Т. 22. № 3. С. 117–130. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-3-117-130>.*

Women's entrepreneurship: opportunities and contradictions

N. Yu. Ivanov

Cand. Sci. (Econ.)

Yakutsk branch of the Institute of Business Careers,

Yakutsk, Russia

21aprel@mail.ru

M. P. Tsyznak

Cand. Sci. (Econ.)

Arctic State Agrotechnological University,

Yakutsk, Russia

enter-7676@mail.ru

M. A. Petrakov

Cand. Sci. (Econ.)

Ulyanovsky State Technical University,

Ulyanovsk, Russia

mikhail_ne@mail.ru

N. Yu. Bagaeva

senior lecturer

North—Eastern Federal University,

Yakutsk, Russia

bagaeva_nu1974@mail.ru

S. S. Stepanova

master's student

Moscow University of Finance and Law,

Moscow, Russia

sabrinastep@gmail.com

Abstract: *The praxis—theoretical content of the development of female entrepreneurship in comparative & juxtaposition arguments of possibilities and contradictions require scientific understanding and interpretation. In fact, the gender approach, the feminine cannot exist without the masculine, incorporating entrepreneurial activity, but such a role of a woman in society helps to achieve such a level in her activities when it is necessary to help the government and society for the benefit of its desire to improve and realize business.*

The authors highlight the subject of the study in the article the development of female entrepreneurship, which has some limitations in the possibilities of praxis formation through the prism of synchronous and dynamic development in the modulation of synchronicity with small and medium-sized enterprises, social and youth businesses, as well as in the understanding of women's entrepreneurship in comparison with wage labor conditions. This means that women's entrepreneurship can be combined with only one or several types of entrepreneurship, recreating a special female parity. However, on the way to choosing her form of employment, a woman can be guided by two main criteria: 1) become self-employed and provide tutoring, catering and leisure services for school-age children, perform duties of caring for the sick and/or elderly, etc. 2) organize your own small business and perform the social function of an «employer» and be responsible for your own decisions.

Keywords: *women's (female) entrepreneurship; women's (female) employment; women's (female) business; women's (female) troubles; development in women's.*

For citation: *Ivanov N.Yu., Tsyznak M.P., Petrakov M.A., Bagaeva N.Yu., Stepanova S.S. Women's entrepreneurship: opportunities and contradictions. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2023. T. 22. № 3. P. 117–130. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-3-117-130>.*

К вопросу об идентификации женского предпринимательства

Женская бизнес-активность словно бесконечный поиск ответов на весьма закономерный вопрос: «Как организовать не организуемое и совместить несовместимое?». Действительно, прак-

тически каждая женщина сталкивается с нескончаемыми заботами о детях, семье и особенно об ее старших членах и синхронно решать бытовые, социальные, экономические и институциональные задачи, требующие незамедлительного реагирования.

Однако прежде необходимо определить понятие «женское предпринимательство и осознать: «Что собой такое предпринимательство являет?». Так в гражданском законодательстве, установлены правила «предпринимательской деятельности гражданина» (ст. 23 ГК РФ) и «Право, подлежащее применению при определении возможности физического лица заниматься предпринимательской деятельностью» (ст. 1201 ГК РФ). Соответственно, женское предпринимательство может являть собой специфическую форму занятости гражданина женского пола, которая осуществляет искомую деятельность без образования юридического лица.

Стоит согласиться с автором мнения о том, что «Женское предпринимательство появилось на Руси гораздо раньше возможности получить образование и проистекало из навыков ведения домашнего хозяйства, участия в семейном промысле, ремесленничестве»¹. Во всех других случаях приписывание элементарного участия гражданина женского пола в деятельности как к особому статусу женского предпринимательства будет выглядеть не совсем правомерно. Если можно признать причастный механизм и юридическое лицо в рамках развития женского предпринимательства, то в его названии и официально заявленной политике хозяйствующего субъекта должно быть подчеркнуто смысловое женское начало. Также таковые содержательные примечания должны быть отражены в учредительных документах лица и в качестве учредителей и директором юридического лица выступают только женщины.

Для многих аксакалов академической науки приводимая актуализация исследования по проблемной тематике покажется излишне философским измышлением либо броским оборотом речи, которые можно воспринимать как около научную работу. Однако мы уверены, что вся понятийность системы научной мысли строится на философских конструкциях, а правовая основа действий должна быть понятна, а не размыта между другими предпринимательскими формациями. Только в промежутке между философским и правовым контекстами формируется экономическое видение.

Так, в своем исследовании мы руководствовались пониманием того, что женское предпринимательство (наряду с малыми и средними формами) синхронно с молодежным и социальным видами предпринимательства состоят в гармонии и отражают сущность таких типов предпринимательства, как технологическое, коммерческое, посредническое, производственное и финансовое. Ведь «Помимо универсальных форм поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства, предусмотренных Законом № 209-ФЗ (финансовая, имущественная, информационная и др.), субъектам женского предпринимательства необходимо оказывать и иные меры поддержки, что обусловлено особой ролью женщин в обществе (воспитание детей и т. п.)»². Также имеются и другие вариации для развития женского предпринимательства в отраслях и сферах с ограниченным паритетом, что допустимо посредством реализации бизнеса в таких формах как малое предпринимательство и самозанятость.

Наше мировоззренческое восприятие реальности сосредоточилось на проблеме институциональной типизации предпринимательства, которое определяется в рамках границ развития женского предпринимательства гендерную и возрастную составляющие идентификации с мужским и универсальными типами предпринимательства. В такой социальной «размытости» можно допустить, что «Женщины-предприниматели сталкиваются с более серьезными проблемами при открытии и ведении собственного бизнеса по сравнению с мужчинами-предпринимателями»³. Но при этом мы склонны подчеркивать, что предприниматель — это больше новатор, способный генерировать новые идеи и разрабатывать бизнес-процессы, реально осознавая неординарность, истинную неопре-

¹ Федоркова И. Р. История зарождения женского предпринимательства в России. Знание. Понимание. Умение. 2019. № 3. С. 227.

² Кванина В. В., Громова Е. А., Спиридонова А. В. Государственная поддержка женского предпринимательства. Женщина в российском обществе. 2020. № 4. С. 61.

³ Пиньковецкая Ю. С. Женское предпринимательство в национальных экономиках. Наука о человеке: гуманитарные исследования. 2019. № 2. С. 204.

деленность и риск в процессе воплощения таких мер. Помимо этого, предприниматель находит свое эволюционное воплощение между субъектами рыночных отношений как коммерсант и бизнесмен таким образом, где коммерсант полностью сосредоточен на торгово-обменных операциях, а ограниченность в деяниях бизнесмена воплощается в сугубо репродуктивной деятельности предпринимательства либо многие предпочитают использовать термин «креативность».

Соответственно, более детальный подход к определению женского предпринимательства на текущем историческом этапе не получается, особенно без обоснования функциональных обязанностей женщины как предпринимателя. Согласно с теорией относительности, если есть женское предпринимательство, то должно быть и мужское предпринимательство, и только сопоставление между этими различиями в предпринимательстве можно адекватно идентифицировать женское предпринимательство как необходимое в настоящее время самостоятельную форму бизнеса.

Методология исследования

Предпринимательство в рыночной стратификации отменяет нормы, в которых гендерное равенство в законах рынка самостоятельно регулирует общественные отношения в постоянно колеблющихся показателях спроса и предложения. Именно поэтому методологическая основа исследования построена на статистической и официально опубликованной информации, которую авторы интерпретируют в рейтинговом и долевым ранжирах в целях выделения определенных параметров для идентификации женского предпринимательства как самостоятельного типа деятельности. Также применяется авторский подход при трактовке фактов и закономерностей проявления женского предпринимательства в его реальных критериях по признакам возможностей и противоречий. Рассуждения и пояснения авторов опираются на мнения и выводах специалистов, основные результаты исследований которых цитируются из открытых источников.

Критическую идею методологии исследования авторы строят на допущении следующего сценария, когда женщина принимает решение создать семью и взять на воспитание детей-сирот либо осуществлять уход за пожилыми людьми, которые остались без поддержки близких родственников. Такое женское социальное предпринимательство вполне реально и даже будет воспринято обществом весьма благосклонно, что позволит осуществлять поддержку со стороны государства. А если женщине удастся в процессе воспитания детей-сирот заниматься малым бизнесом (вязанием, приготовлением различных блюд и/или изделий, выращивание овощных культур и т.п.), то такое технологическое и/или производственное предпринимательство вполне могут стать дополнительным доходом для такой семьи и, безусловно, государственные гарантии будут весьма полезны с позиции реальной поддержки.

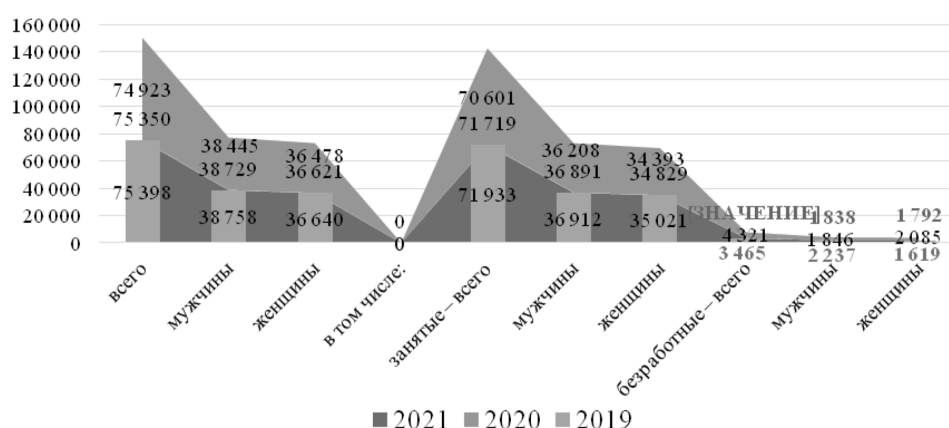


Рис. 1. Численность рабочей силы, занятых и безработных, тысяч чел.⁴

⁴ Диаграмма составлена авторами на базе информации, опубликованной в Российском статистическом ежегоднике. 2022: Стат.сб./Росстат. – М., 2022. 691 с. (https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Ejegodnik_2022.pdf) и Российский статистический ежегодник. 2021: Стат.сб./Росстат. – М., 2021. 692 с (https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Ejegodnik_2021.pdf).

Из рисунка 1 видно, что численность мужчин по параметрам рабочей силы, занятых и безработных преобладает над численностью женщин. Эти показатели позволяют наблюдать за тем, что соотношение мужского и женского сегментов долевого участия в структуре гендерного разделения труда формируют общую динамику гендерных отличий, которые характерны для нашего общественного устройства. Но тем не менее такой расклад заставляет согласиться с мнением о том, что «Около половины опрошенных женщин не имеют стимула заниматься предпринимательством из-за отсутствия достаточной опоры в лице мужчины»⁵. Именно поэтому, государству в данной ситуации следует предпринимать меры поддержки путем переобучения безработных мужчин и женщин с целью вовлечения гендерного состава в самозанятость и малое предпринимательство. Однако в рыночных условиях ниши могут быть заняты только более дешевой рабочей силой, которая может компенсироваться неквалифицированным трудом, а амбиции предпринимателей приведут к повышению цен на оказываемые услуги и прочие товарные предложения.

В результате мы наблюдаем за статкартиной, в которой гендерное равенство, за исключением незначительных отклонений, не столь уязвимо в плане занятости в сфере предпринимательства. Следовательно, социальная и психологическая основа предпринимательства вполне оправдана и является общностной и для мужчин, и для женщин.

В таблице 1 выделены виды экономической деятельности в рейтинге-презентации, в которой четко определена численность занятых женщин по определенным видам, где первые 4 пункта демонстрируют преимущества женского присутствия именно в этих видах экономической деятельности. Однако в пункте 20 мы наблюдаем самую низкую активность женщин, хотя по показателям заметно, что рост активности женщин в данной сфере динамичен.

Таблица 1

Удельный вес женщин в общей численности по видам экономической деятельности⁶

№	Назначение видов экономической деятельности	2021	2020	2019
п/п	ВСЕГО	48,6	48,7	48,7
1	Образование	82,4	82,1	82,1
2	Деятельность в области здравоохранения и социальных услуг	79,8	79,5	79,8
3	Предоставление прочих видов услуг	76,6	75,5	75,0
4	Деятельность гостиниц и предприятий общественного питания	73,5	72,6	73,7
	...			
8	Торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов	61,6	61,4	61,5
9	Деятельность профессиональная, научная и техническая	53,8	53,9	52,1
10	Деятельность по операциям с недвижимым имуществом	42,3	44,3	43,9
11	Государственное управление и обеспечение военной безопасности; социальное обеспечение	42,3	43,1	42,0
12	Обрабатывающие производства	37,2	37,3	37,6
13	Деятельность административная и сопутствующие дополнительные услуги	34,6	35,3	35,5
14	Деятельность в области информации и связи	34,1	35,6	34,5
15	Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство	32,5	33,8	33,4

⁵ Милованова М.Ю. Женское предпринимательство в сельской местности: источники развития, поддержка семейного предпринимательства (По материалам круглого стола, Государственная дума ФС РФ, 10 февраля 2020 г.). Женщина в российском обществе. 2020. № 4. С. 35.

⁶ Материал заимствован авторами из официальной информации, опубликованной в Российском статистическом ежегоднике. 2022: Стат. сб. / Росстат. — М., 2022. 691 с. (https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Ejegovodnik_2022.pdf) и Российский статистический ежегодник. 2021: Стат.сб./Росстат. — М., 2021. 692 с. (https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Ejegovodnik_2021.pdf).

Продолжение таблицы 1

№	Назначение видов экономической деятельности	2021	2020	2019
п/п	ВСЕГО	48,6	48,7	48,7
16	Водоснабжение, водоотведение, организация сбора и утилизация отходов, деятельность по ликвидации загрязнений	30,5	31,2	30,2
17	Обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха	23,9	24,1	25,3
18	Транспортировка и хранение	22,1	22,6	22,3
19	Добыча полезных ископаемых	16,8	16,1	17,6
20	Строительство	12,2	12,9	12,7

Однако мы столкнулись с досужим мнением о том, что «наибольшая доля женщин-предпринимателей (немногим менее половины) специализировалась на оптовой и розничной торговле»⁷, тогда как в табличной информации эта сфера засветилась лишь под п/п № 8, а под п/п № 9 и № 10, женская занятость образует стык востребованности в отрасли экономики, а самыми для женской занятости недостаточно востребованными отраслями являются п/п № 19 и № 20.

Невозможно не заметить то, что гендерное равенство в трудовых отношениях находится под формальным разделением труда женщин и мужчин, о котором многие специалисты отмечают, как стереотипы в обществе. Однако разрешение этого проблемного вопроса возможно, если учитывать следующее мнение: «сложнее всего будет добиться полного экономического и политического равноправия: этого можно ожидать только через 202 года и 107 лет соответственно»⁸. На самом деле женщины с большим успехом осваивают сугубо мужские профессии и активно проявляют свои умения в таких сферах деятельности, которые мужской контингент привык выполнять из поколения в поколение.

Интересны предпринимательские достижения женщин в сферах, в которых незаменимым считается сугубо мужской труд, хотя «всего 19% индивидуальных предпринимателей приходилось на женскую половину населения»⁹, тем не менее будут интересны такие исследования, которые фиксируют успехи в предпринимательских стараниях женщин в таких отраслях, обозначенных под п/п № 16, № 17 и № 18. Однако предпринимательство невозможно в таких отраслях как обозначенные под п/п № 11 и № 13 за исключением случаев, когда вполне успешны будут вариации по организации бизнеса, способного оказывать услуги, связанные с разработкой проектов, консультациями и т.п.

В таблице 2 сгруппирована информация из официальной статистики, в которой нельзя не заметить, что в российской экономической среде подавляющее большинство занятого населения до сих пор предпочитают быть наемными работниками и только 6,7% занятого населения весьма успешно функционируют не по найму.

За период 2019–2022 годы женская занятость в статкартине вполне естественна, однако преимущества по представленным критериям на стороне мужской занятости. Причина понятна, так как женщины детородного возраста просто оставляют на некоторое время предпринимательскую деятельность и занимаются домашними и бытовыми вопросами, воспитанием детей. Это и есть ключевая причина, которая привлекает внимание многих специалистов изучать особенности женского предпринимательства, но четко определить по экономическим законам необходимость в данном явлении не получается, и мы попробуем разобраться в этом.

⁷ Пиньковецкая Ю. С. Оценка отраслевой структуры женского предпринимательства в современных национальных экономиках. Вестник НГУЭУ. 2021. № 2. С. 135.

⁸ Смирнова И. Н. Гендерные отношения в современном мире: управление, экономика, социальная политика (по итогам конференции). Женщина в российском обществе. 2019. № 3. С. 129.

⁹ Самедова Э.Р. Развитие женского предпринимательства в Азербайджане. Российское предпринимательство. 2017. Том 18. № 9. С. 1494.

Таблица 2

Занятое население по статусу на основной работе, тысяч чел.¹⁰

Годы	Занятые	всего	из них:					
			Работающие по найму	Работающие не по найму	работодатели	в том числе:		
						самостоятельно занятые	члены производственных кооперативов	помогающие на семейном предприятии
2021	Всего	71 933	67 109	4 824	1 037	3 521	9	257
	мужчины	36 912	34 082	2 831	690	1 997	5	139
	женщины	35 021	33 027	1 994	348	1 524	4	118
2020	Всего	70 601	65 833	4 768	951	3 544	8	266
	мужчины	36 208	33 401	2 807	650	2 000	5	150
	женщины	34 393	32 432	1 961	298	1 544	3	116
2019	Всего	71 719	66 936	4 783	918	3 621	3	241
	мужчины	36 891	34 085	2 806	631	2 043	2	130
	женщины	34 829	32 851	1 977	288	1 578	1	110

Результаты исследования

Ретроспектива научных публикаций свидетельствует, а в современной художественной литературе выделяют то, что предпосылка женского предпринимательства всегда была активной деятельностью. К примеру, «Авторы определяют женщину-предпринимателя как уверенную и творческую личность, способную достичь самостоятельной экономической независимости индивидуально или в сотрудничестве, которая создает возможности трудоустройства для других, сохраняя баланс в личной, семейной и общественной жизни»¹¹. Не станем спорить с авторами, однако, есть многочисленные примеры и доказательства ущемления женщин по стереотипным признакам в самостоятельной занятости вопреки общественному либо религиозному табу, это вполне реальная ситуация, характерная современному общественному устою, к примеру, в мусульманстве. Очевидно, в пользу женской предприимчивости имеются многочисленные исторические факты, когда во время различных войн, а также экономических бумов основная нагрузка по ведению хозяйства налагалась на женщин из-за того, что мужское население вовлекалось в крупномасштабные события.

Хотя состояние современного женского предпринимательства высоко оценивается некоторыми специалистами, а сама женщина вполне серьезно может составлять соперничество в так называемых сугубо мужских сферах занятости. Очевидно, в процессе углубления и расширения предпринимательской активности женщины вполне может востребоваться для того, чтобы «формирование отечественной практики поддержки женского предпринимательства через ключевые области позволит как активизировать интерес у потенциальных женщин-предпринимателей, так и даст возможность для роста действующим женщинам-предпринимателям»¹².

¹⁰ Материал сгруппирован авторами из официальной информации, опубликованной в Российском статистическом ежегоднике. 2022: Стат.сб./Росстат. — М., 2022. 691 с. (https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Ejegodnik_2022.pdf) и Российский статистический ежегодник. 2021: Стат.сб. / Росстат. — М., 2021. 692 с (https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Ejegodnik_2021.pdf).

¹¹ Шмелева А.Н., Алгада Х. Женское предпринимательство в России и за рубежом: обзор проблем развития. Компетентность. 2020. № 8. С. 23.

¹² Орлова А.В. К некоторым вопросам формирования практики поддержки женского предпринимательства в Республике Беларусь. Эпоха науки. 2020. № 21. С. 167.

Таблица 3

Доля женщин-работодателей и женщин-самозанятых в структуре занятого населения по статусу на основной работе, %¹³

№ п/п	Наименование категорий	работающие НЕ по найму					
		женщины- работодатели			женщины-самозанятые		
		2019	2020	2021	2019	2020	2021
1	Все занятое население по статусу на основной работе	0,4	0,42	0,48	2,2	2,19	2,12
1.1	мужское население по статусу на основной работе	0,78	0,82	0,94	4,28	4,26	4,13
1.2	женское население по статусу на основной работе	0,83	0,87	0,99	4,53	4,49	4,35
2	Все работающие не по найму	6,02	6,25	7,21	32,99	32,38	31,59
2.1	мужское население	10,26	10,62	12,29	56,24	55,01	53,83
2.2	женское население	14,57	15,20	17,45	79,82	78,74	76,43
3	Все работающие не по найму работодатели	31,37	31,34	33,56	171,90	162,36	146,96
3.1	мужчины-работодатели	45,64	45,85	50,43	250,08	237,54	220,87
3.2	женщины-работодатели	100	100	100	547,92	518,12	437,93
4	Все работающие не по найму самозанятые	7,95	8,41	9,88	43,58	43,57	43,28
4.1	мужчины-самозанятые	14,10	14,90	17,43	77,24	77,2	76,31
4.2	женщины-самозанятые	18,25	19,30	22,83	100	100	100

Анализируя статданные из таблиц 2 и 3, авторы заключают, что новшество «самозанятость» вызывает больше доверия, нежели статус «работодателя», ведь предпочтение самостоятельно заниматься бизнесом куда перспективней, чем нести бремя ответственности работодателя.

Сгруппированная в таблице 3 информация интересна тем, что критические параметры идентификации при сопоставлении показателей женщин-работодателей и женщин-самозанятых в хронологическом измерении являются дивергентными. В одном случае показатели сопоставления женщин-работодателей в динамике отражают регрессию, а в другом — показатели сопоставления женщин-самозанятых отражают положительную динамику. Соответственно, самозанятость как вид женского предпринимательства наиболее привлекательна для женской половины населения и это объяснимо.

Так, женское предпринимательство, когда женщина-работодатель вполне может стать рыночным явлением, стремится к вероятностной регрессии, а женщина-самозанятая может стать женщиной-работодателем и это вполне перспективно, если этому развитию не будут препятствовать форс-мажорные и иные обстоятельства. Очевидно, такие обстоятельства могут сочетаться со следующим смысловым содержанием: «На оценку обществом потенциала женского предприни-

¹³ Расчет произведен и интерпретирован авторами на основе сгруппированного из таблицы 2 информативного материала.

мательства оказывает влияние стереотипизация представлений о нем как о традиционно мужском виде деятельности, в то время как развитие данных компетенций в вузе происходит без выделения существенных гендерных различий».¹⁴

Безусловно, мы можем согласиться с мнением, что многими наблюдателями «Отмечается высокая работоспособность женщин, обладающих компетенциями в различных сферах жизни, что позволяет им успешно вести предпринимательскую деятельность и разрушать устаревшие представления о единственном предназначении женщины»¹⁵, но доля таких женщин весьма скромна несмотря на то, что во многих регионах страны существенно повышены меры поддержки женского предпринимательства. Так, «В России поддержкой женского предпринимательства занимаются женские организации общероссийского, республиканского и регионального уровней и многие другие участвуют в разработке и обсуждении законопроектов, касающихся малого и среднего предпринимательства, содействуют профессиональной подготовке женщин в сфере предпринимательства, продвигают разработанные женщинами стартапы и бизнес-проекты»¹⁶. Обратим внимание на привязку занятости женщины в малом и среднем бизнесе. Можно ли тогда отнести женское предпринимательство к этой сфере законодательного регулирования?

В разгар развития проблемной темы проявляются результаты различных опросов, что можно привести в пример, «Пальму первенства среди мер поддержки, которые могли бы оказать существенное влияние на развитие женского предпринимательства в России, участники опроса отдали льготному кредитованию 68,4% (78 чел.), немногим ему уступают налоговые льготы 60,5% (69 чел.). Упрощенный доступ к государственным закупкам отметили 21,9% опрошенных (25 чел.)».¹⁷

Поэтому при изучении женского предпринимательства следует помнить о том, что «репрезентация механизмов вовлечения женщин в профессиональную сферу дифференцируется в европейской англоязычной, дальневосточной и отечественной периодике по-разному»¹⁸. Это означает, что весьма огромный разрыв между центром и периферией, при котором рыночный радиус ослабляет паритет женской активности в предпринимательстве, где предпочтение отдается получению дохода более традиционными способами.

Кроме того, формирование предпринимательских структур должно быть основано не на тех рыночных просторах, где уже эффективно действуют другие предпринимательские структуры, а созидание должно быть укреплено в тех рыночных нишах, в которых не освоены предпринимателями. Например, современные тенденции организации питания детей школьного возраста, а также их сопровождение на время отвлечения родителей трудовой занятостью, вполне является реальной нишей, на которой женское предпринимательство может развернуть свою деятельность весьма эффективно. Ведь именно этот вид экономической деятельности является самой востребованной в настоящее время для женской занятости согласно данным таблицы 1.

Можно согласиться с мнением, которое обосновывает то, что «Ухудшает положение закрытость и слабая консолидация женской экономической элиты, а также ее полная оторванность от большинства населения»¹⁹. В экономической истории не прослеживаются факты существования женской экономической элиты, но появление женщин-экономистов вполне могло бы составить весьма консолидированную систему, которая могла бы взять под свое начало развитие многих

¹⁴ Пеша А.В., Шавровская М.Н., Каха З. Развитие предпринимательских компетенций студентов бакалавриата России и Чехии: гендерный аспект. Образование и наука. 2022. Т. 24, № 1. С. 102.

¹⁵ Семенова Ю.А., Мохнаткина К.В. Практики женского предпринимательства в регионе: поколенческий аспект. Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Социология. Политология. 2022. Т. 22, вып. 3. С. 270.

¹⁶ Хасбулатова О.А., Смирнова И.Н. Женские организации в России и за рубежом: технологии продвижения гендерного равноправия. Женщина в российском обществе. 2020. № 4. С. 44.

¹⁷ Ершова И.В. Женское предпринимательство: от эмпирики и доктрины к правовому регулированию. Lex russica. 2022. Т. 75. № 8. С. 16.

¹⁸ Воронкова А.И. Метаописание женских сценариев вовлечения в бизнес. Вестник Института социологии. 2019. Том 10. № 4. С. 242.

¹⁹ Воронкова А.И. Анализ путей рекрутирования в женскую бизнес-элиту. Мониторинг общественного мнения: Экономические и социальные перемены. 2019. № 3. С. 158.

видов экономической деятельности. Также следует подчеркнуть, что женское предпринимательство вполне может проявиться и решать социальные и экономические проблемы в рамках некоммерческого партнерства и т.п.

Также на процесс становления женского предпринимательства весьма реально влияют факторы, к примеру, «В Якутии с введением ограничительных мер из-за пандемии COVID-19 было ликвидировано 69,56% предприятий²⁰, среди которых женщины-предпринимательниц составляет более половины»²¹. В таких случаях организация и осуществление женского предпринимательства в тех либо иных видах экономической деятельности должны мобилизоваться под требования противоэпидемических мероприятий и оказывать услуги непосредственно по стандартным перечням, предусматривающих безопасные условия как для себя, так и для своих потребителей/покупателей.

Кроме того, социальная ориентированность государственной поддержки женского предпринимательства очевидна, также следует учитывать особенности национально-территориальных и социально-демократических факторов, влияющих на развитие общества в целом. Так, существует мнение специалиста о том, что «неравномерное развитие женского предпринимательства в разрезе регионов СКФО, где лидерами являются Чеченская Республика, Кабардино-Балкарская и Республика Дагестан, а аутсайдерами — Карачаево-Черкесская Республика и Ингушетия. И только в Дагестане представлена региональная программа «Развитие женского предпринимательства», что существенно расширяет возможности женщин для организации и развития собственного бизнеса»²². Данное утверждение признано тем, что в некоторых культурах статус женщины определен и подвергается к специфическим изменениям с величайшим затруднением. Тем не менее в некоторых культурах женское предпринимательство поддерживается региональными властями.

С высокой долей вероятности можно констатировать, что ключевая проблема развития женского предпринимательства связана с освоением современных профессиональных компетенций, связанных с развитием финансовой и цифровой грамотности, отдаленных представлений о правовой и деловой компетенции, требующихся при ведении бизнеса. Ведь главным является не то, что женское предпринимательство создано, а именно то, какую роль и функции ответственности такая форма бизнеса несет обществу.

Таблица 4

Распределение ответов на вопросы «Ведете ли Вы (ежемесячно) учет личного бюджета и бюджета Вашей семьи?»²³

Показатель	Количество ответов (чел.)			Итого
	да	нет	иногда	
По гендерному различию				
Мужчины	123	156	119	398
Женщины	138	198	145	481
всего	261	354	264	879
По возрастному признаку				
До 20 лет	155	260	193	608
21-30	87	88	58	233
31-40	15	4	10	29
41-50	0	0	0	0

²⁰ По состоянию на 16.10.2020 г.

²¹ Ivanov, N. Yu., Rodnina, N. V., Tsynzak, M. P., Popova, O. A. (2022) Regional dynamics of Self-Employment Development in the Republic Sacha (Yakutia). Ensuring The Stability and Security of Socio-Economic systems: Overcoming the Threats of The Crisis space (SES 2021). Kirov – Russian Federation. Pp. 374.

²² Абдулаева З.З. Направления развития и поддержки женского предпринимательства в регионах СКФО. Региональные проблемы преобразования экономики. 2021. № 8 (130). С. 134.

²³ Юрганова И.И., Николаева И.В., Иванов Н.Ю. Исследование современных тенденций финансовой грамотности студенчества Республики Саха (Якутия). Бизнес. Образование. Право. 2019. № 4 (49). С. 90.

Продолжение таблицы 4

Показатель	Количество ответов (чел.)			Итого
	да	нет	иногда	
Старше 50 лет	4	2	3	9
всего	261	354	264	879
По уровню образования и направлениям подготовки				
СПО (экон. профиль)	24	51	29	104
СПО (неэкон. профиль)	82	152	111	345
ВО (экон. профиль)	27	25	22	74
ВО (неэкон. профиль)	126	126	104	356
всего	259	354	266	879

Из исследований студенческой аудитории Якутии выходцев из сельских территорий по опросу на предмет финансовой грамотности были получены результаты, сгруппированные в Таблице 4. В опросе удалось охватить 481 женщину разного возраста и уровня образования, которые неоднозначно дали ответы на один вопрос из стратегически важных для развития женского предпринимательства. В качественном выражении 40,27% опрошенных женщин заявили, что не ведут учет личного бюджета, а вот в количественном/суммарном выражении 70,53% («нет» + «иногда») не склонны вести такой учет. Отсюда можно предположить, что только 29,47% женщин способны вести не только учет личного бюджета, но и обладают перспективой занятости в женском предпринимательстве. Так можно сделать промежуточный вывод о том, что для женского предпринимательства необходимы профессиональные навыки, способствующие выразительно и осознанно применять учетно-организационные мероприятия по части личного/бизнес бюджета.

«Когда вопрос касается реальной реализации проекта по внедрению цифровых технологий по ряду специальностей в сельской местности, выясняется, что на практике женщинам сложнее освоить данную инициативу»²⁴, что становится одним из значимых барьеров для развития женского предпринимательства в целом и в отдаленных от центров территорий, в частности. Поэтому цифровая грамотность должна составлять целеполагающее место при организации обучения женщин-предпринимателей, особо важно такие обучающие программы внедрять в среде сельской женской аудитории.

И самым значимым является фактор возраста женщины, активность которой не только занижена, но и возможности адаптироваться в современных реалиях становятся и трендах бизнеса весьма затруднительными. Соответственно, «Для развития бизнеса в нестабильном обществе, с их точки зрения, нужны «амбиции и нестандартные решения». Специфика возрастных оценок обусловлена, на наш взгляд, как когнитивными компетенциями, которые задействуют респонденты в своих действиях, так и особенностями развития региональных рынков»²⁵, что должно учитывать практически все полагающиеся феномены, факторы и особенности женской природы, бесспорно обладающей желанием заниматься собственным бизнесом и развиваться в рамках женского предпринимательства.

Выводы

В результате изучения проблемной тематики можно заключить, что определить понятие женское предпринимательство сложно ввиду того, что в противовес данному предпринимательству нужно сопоставлять мужское предпринимательство по гендерному признаку, что невозможно сделать, так как предпринимательство пока является универсальной формой. Однако то, что воспринимается как женское предпринимательство, проходит через призму социального и молодежного предпринимательства, частично через малое и среднее предпринимательство.

²⁴ Bagaeva, N.Yu., Ivanov, N.Yu. (2021) Digital literacy of the rural population of Yakutia. International Science and Technology Conference on Earth Science, Istcearthscience 2021. City of Vladivostok. IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. Pp. 012131.

²⁵ Елютина М.Э., Ситникова С.В., Семенова Ю.А. Возрастные особенности женской предпринимательской активности (на примере женщин-предпринимателей Саратовской области). Изв. Саратов. ун-та. Нов. сер. Сер. Социология. Политология. 2020. Т. 20, вып. 4. С. 404.

Таким образом, официальные статданные и опросные материалы свидетельствуют о занятости женщин практически во всех видах экономической деятельности, однако по рейтинговому ранжированию имеются определенные виды, в которых женская вовлеченность в трудовые процессы невысокая, включая занятость по признакам «работодатель» и «самозанятый». Однако весьма значительно разнится женская занятость во многих отраслях и сферах деятельности, в которых по многим причинам, в особенности стереотипным, доля женского присутствия весьма скромна.

Именно на таком проблемном разрезе в структуре развития предпринимательства нужно теоретическое обоснование для четкого определения женского предпринимательства, которое составит четкое представление роли женского предпринимательства в малых и средних формах, также взаимосвязи с такими типами предпринимательства, как молодежный, социальный, технологический, финансовый, семейный и т.п. Это требуется для понимания того, что предприниматель женского пола, возраст которой позволяет пользоваться преимуществами по молодежной, студенческой и иной поддержке не могла бы пользоваться преференциями по другим мерам поддержки. Отсюда следует, что в России трансформация предпринимательских инициатив должна заполучить научно обоснованные критерии для ранжирования с учетом всех особенностей по типам и видам предпринимательской деятельности.

Список литературы

1. Абдулаева З.З. Направления развития и поддержки женского предпринимательства в регионах СКФО. Региональные проблемы преобразования экономики. 2021. № 8 (130). С. 129–136. DOI:10.26726/1812-7096-2021-8-129-136.
2. Воронкова А.И. Анализ путей рекрутирования в женскую бизнес-элиту. Мониторинг общественного мнения: Экономические и социальные перемены. 2019. № 3. С. 142–162. <https://doi.org/10.14515/monitoring.2019.3.09>.
3. Воронкова А.И. Метаописание женских сценариев вовлечения в бизнес. Вестник Института социологии. 2019. Том 10. № 4. С. 231–248. DOI: 10.19181/vis.2019.31.4.618.
4. Елютина М.Э., Ситникова С.В., Семенова Ю.А. Возрастные особенности женской предпринимательской активности (на примере женщин-предпринимателей Саратовской области). Изв. Саратовского университета. Нов. сер. Сер. Социология. Политология. 2020. Т. 20, вып. 4. С. 399–406. DOI: <https://doi.org/10.18500/1818-9601-2020-20-4-399-406>.
5. Ершова И.В. Женское предпринимательство: от эмпирики и доктрины к правовому регулированию. Lex russica. 2022. № 75. № 8. С. 9–22. DOI: 10.17803/1729-5920.2022.189.8.009-022.
6. Кванина В.В., Громова Е.А., Спиридонова А.В. Государственная поддержка женского предпринимательства. Женщина в российском обществе. 2020. № 4. С. 52–65. DOI: 10.21064/WinRS.2020.4.5.
7. Милованова М.Ю. Женское предпринимательство в сельской местности: источники развития, поддержка семейного предпринимательства (По материалам круглого стола, Государственная дума ФС РФ, 10 февраля 2020 г.). Женщина в российском обществе. 2020. № 4. С. 27–36. DOI: 10.21064/WinRS.2020.4.3.
8. Орлова А.В. К некоторым вопросам формирования практики поддержки женского предпринимательства в Республике Беларусь. Эпоха науки. 2020. № 21. С. 164–167. DOI: 10.24411/2409-3203-2019-11031
9. Пеша А.В., Шавровская М.Н., Каха З. Развитие предпринимательских компетенций студентов бакалавриата России и Чехии: гендерный аспект. Образование и наука. 2022. Т. 24, № 1. С. 101–134. DOI: 10.17853/1994-5639-2022-1-101-134.
10. Пиньковецкая Ю.С. Женское предпринимательство в национальных экономиках. Наука о человеке: гуманитарные исследования. 2019. № 2. С. 204–211. DOI: 17238/issn1998-5320.36.204.
11. Пиньковецкая Ю.С. Оценка отраслевой структуры женского предпринимательства в современных национальных экономиках. Вестник НГУЭУ. 2021. № 2. С. 127–139. DOI: 10.34020/2073-6495-2021-2-127-139.
12. Самедова Э. Р. Развитие женского предпринимательства в Азербайджане. Российское предпринимательство. 2017. Том 18. № 9. С. 1491–1496. CoI: 10.18334/гр.18.9.37832.
13. Семенова Ю.А., Мохнаткина К.В. Практики женского предпринимательства в регионе: поколенческий аспект. Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Социология. Политология. 2022. Т. 22, вып. 3. С. 265–271. <https://doi.org/10.18500/1818-9601-2022-22-3-265-271>.

14. Смирнова И.Н. Гендерные отношения в современном мире: управление, экономика, социальная политика (по итогам конференции). *Женщина в российском обществе*. 2019. № 3. С. 127–132 DOI: 10.21064/WinRS.2019.3.11.
15. Федоркова И.Р. История зарождения женского предпринимательства в России. *Знание. Понимание. Умение*. 2019. № 3. С. 216–239. DOI: 10.17805/zpu.2019.3.19.
16. Хасбулатова О.А., Смирнова И.Н. Женские организации в России и за рубежом: технологии продвижения гендерного равноправия. *Женщина в российском обществе*. 2020. № 4. С. 37–51. DOI: 10.21064/WinRS.2020.4.4.
17. Шмелева А.Н., Алгада Х. Женское предпринимательство в России и за рубежом: обзор проблем развития. *Компетентность*. 2020. № 8. С. 20–27. DOI: 10.24411/1993-8780-2020-10802.
18. Юрганова И.И., Николаева И.В., Иванов Н.Ю. Исследование современных тенденций финансовой грамотности студенчества Республики Саха (Якутия). *Бизнес. Образование. Право*. 2019. № 4 (49). С. 87–93. DOI: 10.25683/VOLBI.2019.49.470.
19. Bagaeva, N.Yu., Ivanov, N.Yu. (2021) Digital literacy of the rural population of Yakutia. *International Science and Technology Conference on Earth Science, Istcearthscience 2021. City of Vladivostok. IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. Pp. 012131. DOI: 10.1088/1755-1315/720/1/012131/.
20. Ivanov, N.Yu., Rodnina, N.V., Tsynzak, M.P., Popova, O.A. (2022) Regional dynamics of Self-Employment Development in the Republic Sacha (Yakutia). *Ensuring The Stability and Security of Socio-Economic systems: Overcoming the Threats of The Crisis space (SES 2021)*. — Kirov, Russian Federation. Pp. 364–375. DOI: 10.5220/0010705400003169.

References

1. Abdulayeva, Z.Z. (2021) Directions of Development and Support of Women's Entrepreneurship in the regions of the North Caucasus Federal District. *Regional problems of economic transformation*. no. 8 (130). Pp. 129–136. DOI: 10.26726/1812-7096-2021-8-129-136.
2. Voronkova, A. I. (2019) Recruitment pathways to Female Business Elite. *Monitoring of Public Opinion: Economic and Social Changes*. no. 3. Pp. 142–162. <https://doi.org/10.14515/monitoring.2019.3.09>.
3. Voronkova, A.I. (2019) Meta description of female business engagement scenarios. *Vestnik institute sitologii*. Vol. 10. no. 4. Pp. 231–248. DOI: 10.19181/vis.2019.31.4.618.
4. Elutina, M.E., Sitnikova, S.V., Semenova, Yu.A. (2020) The Age-Specific Features of Women's Entrepreneurial Activity (On the Example of Women Entrepreneurs in Saratov Region). *Izv. Saratov Univ. (N.S.), Ser. Sociology. Politology*. Vol. 20. no. 4. Pp. 399–406. DOI: <https://doi.org/10.18500/1818-9601-2020-20-4-399-406>.
5. Yershova I.V. (2022) Female Entrepreneurship: from Empiricism and Doctrine to Legal Regulation. *Lex russica*. no. 75 (8). Pp. 9–22. DOI: 10.17803/1729-5920.2022.189.8.009-022.
6. Kvanina, V.V., Gromova, E.A., Spiridonova, A.V. (2020) The Governmental support for Female Entrepreneurship. *Woman in Russian Society*. no. 4. Pp. 52–65. DOI: 10.21064/WinRS.2020.4.5.
7. Milovanova, M.Yu. (2020) Women's Entrepreneurship in rural areas of development, support for Female Entrepreneurship (Based on the materials of the round table discussion, the State Duma of the Federal Assembly of the Russian Federation, February 10, 2020). *Woman in Russian Society*. no. 4. Pp. 27–36. DOI: 10.21064/WinRS.2020.4.3.
8. Orlova, A.V. (2020) To some questions of forming practices of support of Women Entrepreneurship in the Republic of Belarus. *The Age of Science*, no. 21, pp. 164–167. DOI: 10.24411/2409-3203-2019-11031.
9. Peshva, A.V., Shavrovskaya, M.N., Caha, Z. (2022) Development of entrepreneurial competencies of Russian and Czech undergraduate students: Gender aspect. *The Education and Science Journal*.; no. 24 (1): pp. 101–134. DOI: 10.17853/1994-5639-2022-1-101-134.
10. Pinkovetskaia, Yu.S. (2019) Female Entrepreneurship in National Economics. *Russian Journal of Social Sciences and Humanities*, no. 2, pp. 204–211. DOI: 17238/issn1998-5320.36.204.
11. Pinkovetskaya, Yu.S. (2021) Assessment of the Sectoral Structure of Women's Entrepreneurship in modern National Economies. *Bulletin of the NGUEU*. no. 2. pp. 127–139. DOI: 10.34020/2073-6495-2021-2-127-139.
12. Samedova, E.R. (2017) Razvitie zhenskogo predprinimatelstva v Azerbaydzhanе [Development of female entrepreneurship in Azerbaijan]. *Rossiyskoe predprinimatelstvo*, no. 18 (9), pp. 1491–1496. DOI: 10.18334/rp.18.9.37832.
13. Semenova, Ju.A., Mohnatkina, K.V. (2022) Practices of entrepreneurship women in the region: Generational aspect. *Izvestiya of Saratov University. Sociology. Politology*. vol. 22, no. 3, pp. 265–271 (in Russian). <https://doi.org/10.18500/1818-9601-2022-22-3-265-271>.

14. Smirnova, I.N. (2019) Gender relation in the modern world: management, economics, social policy (Following the results of the conference). *Woman in Russian Society*. no. 3. Pp. 127–132 DOI: 10.21064/WinRS.2019.3.11.
15. Fedorkova, I.R. (2019) On the History of the Emergence of Female Entrepreneurship in Russia. *Znanie. Ponimanie. Umenie*, no. 3, pp. 216–239. DOI: 10.17805/zpu.2019.3.19.
16. Khasbulatova, O.A., Smirnova, I.N. (2020) Women's organization in Russia and abroad: technological for the gender equality promoting. *Woman in Russian Society*. no. 4. Pp. 37–51. DOI: 10.21064/WinRS.2020.4.4.
17. Shmeleva, A.N., Algada, H. (2020) Women's Entrepreneurship in Russia & Abroad: Development Issues Overview. *Competence*. no. 8. Pp. 20–27. DOI: 10.24411/1993-8780-2020-10802.
18. Yurganova I.I., Nikolaeva, I.V., Ivanov, N.Yu. (2019) Research of modern trends in financial literacy of students of the Republic of Sakha (Yakutia). *Business. Education. Right*. no. 4 (49). Pp. 87–93. DOI: 10.25683/VOLBI.2019.49.470.
19. Bagaeva, N.Yu., Ivanov, N.Yu. (2021) Digital literacy of the rural population of Yakutia. *International Science and Technology Conference on Earth Science, Istcearthscience 2021*. City of Vladivostok. IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. Pp. 012131. DOI: 10.1088/1755-1315/720/1/012131.
20. Ivanov, N.Yu., Rodnina, N.V., Tsyzak, M.P., Popova, O.A. (2022) Regional dynamics of Self-Employment Development in the Republic Sacha (Yakutia). *Ensuring The Stability and Security of Socio-Economic systems: Overcoming the Threats of The Crisis space (SES 2021)*. — Kirov, Russian Federation. Pp. 364–375. DOI: 10.5220/0010705400003169.

Некоторые аспекты теоретических подходов к проблематизации измерения человеческого капитала: расходы или инвестиции

Е. В. Мореева

*кандидат экономических наук, кандидат социологических наук, доцент
Российский государственный университет им. А.Н.Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство),
Москва, Россия
emoreeva@gmail.com*

П. И. Ананченкова

*кандидат экономических наук, кандидат социологических наук, доцент
Академия труда и социальных отношений,
Москва, Россия
ananchenkova@yandex.ru*

Аннотация: Человеческий капитал включает в себя характеристики отдельных лиц, выступающих активными участниками рынка труда. Иной подход рассматривает человеческий капитал на уровне компаний (или иных бизнес-единиц) как совокупность профессиональных способностей и характеристик работников. На индивидуальном уровне любые действия, повышающие стоимость человеческого капитала являются персональными вложениями индивида, в то время, как расходы компаний в повышение квалификации, формирование и развитие новых навыков и компетенций сотрудников в научной литературе рассматриваются как издержки и как инвестиции. Разница подходов обусловлена временным контекстом: если компания планирует использовать человеческий капитал в краткосрочном периоде, то срок окупаемости вложений в его повышение слишком мал. Однако, если речь идет о долгосрочном использовании человеческого капитала, то такой срок покрывает затраты на его развитие и обеспечивает приращение прибыли от его использования. Поэтому, для компаний, стремящихся к устойчивому развитию и долгосрочной конкурентоспособности, человеческий капитал является фактором производства и объектом инвестиций.

Ключевые слова: человеческий капитал, междисциплинарность, расходы, издержки, инвестиции, измерение.

Для цитирования: Мореева Е.В., Ананченкова П.И. Некоторые аспекты теоретических подходов к проблематизации измерения человеческого капитала: расходы или инвестиции. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2023. Т. 22. № 3. С. 131–135. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-3-131-135>.

Some aspects of theoretical approaches to problematization of human capital measurement: expenditures or investments

E. V. Moreeva

*Cand. Sci. (Econ.), Cand. Sci. (Socio.), Assoc. Prof.
A.N.Kosygin Russian State University (Technologies. Design. Art),
Moscow, Russia
emoreeva@gmail.com*

P. I. Ananchenkova

*Cand. Sci. (Econ.), Cand. Sci. (Socio.), Assoc. Prof.
Academy of Labor and Social Relations,
Moscow, Russia
ananchenkova@yandex.ru*

Abstract: Human capital includes the characteristics of individuals who are active participants in the labor market. A different approach considers human capital at the level of companies (or other business units) as a set of professional abilities and characteristics of employees. At the individual level, any actions that increase the value of human capital are personal investments of an individual, while the costs of companies in professional development, formation and development of new skills and competencies of employees in the scientific literature are considered as costs and as investments. The difference in approaches is due to the time context: if a company plans to use human capital in the

short term, then the payback period for investments in its increase is too small. However, if we are talking about the long-term use of human capital, then such a period covers the costs of its development and ensures an increase in profits from its use. Therefore, for companies striving for sustainable development and long-term competitiveness, human capital is a factor of production and an object of investment.

Keywords: human capital, interdisciplinarity, costs, costs, investments, measurement.

For citation: Moreeva E. V., Ananchenkova P. I. Some aspects of theoretical approaches to problematization of human capital measurement: expenditures or investments. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2023. T. 22. № 3. P. 131–135. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-3-131-135>.

Роль человеческого капитала как фактора производительности, эффективности и конкурентоспособности компании в настоящее время повышается. Осознание важности инвестиций в человеческий капитал для устойчивого развития компаний и организаций и благодаря тому, что как государственные, так и частные организации уделяют особое внимание ЧК как средству повышения конкурентоспособности, сокращения безработицы и увеличения экономического благосостояния, тема развития ЧК и его капитализации в современных экономических условиях не утрачивает актуальности.

Л. Туроу определяет человеческий капитал как «способность людей производить товары и услуги»¹, а С. Фишер и др. отмечают, что «человеческий капитал включает врожденные способности и талант, а также образование и приобретенную квалификацию»². По определению С. А. Дятлова, человеческий капитал — это «...сформированный в результате инвестиций и накопленный человеком определённый запас здоровья, знаний, навыков, способностей, мотиваций, которые целенаправленно используются в той или иной сфере общественного воспроизводства, содействуют росту производительности труда и производства, и тем самым влияют на рост доходов (заработков данного человека)»³.

Человеческий капитал стал центром научных исследований как теоретического, так и прикладного характера, а разноректорный подход позволяет оценивать данный феномен через призму междисциплинарных измерений (табл. 1).

Таблица 1

Уровень и измерения человеческого капитала⁴

Уровень/измерение	Политика	Экономика	Социология	Психология
Индивидуальный	ЧК как цель и средство повышения квалификации индивида	ЧК как инструмент увеличения доходов индивида	ЧК как фактор обеспечения равенства между индивидами	ЧК как инструмент повышения самооценки индивида
Предприятия	ЧК должен соответствовать современным глобальным тенденциям и требованиям общества	Развитие ЧК обеспечивает повышение конкурентоспособности предприятия на рынке	Развитие ЧК обеспечивает улучшение имиджа предприятия	Развитие ЧК обеспечивает улучшение рабочей среды
Правительства	Показатели развития ЧК обуславливают политику на рынке труда и в области занятости	Уровень ЧК позволяет разделять расходы, связанные с образованием и профессиональной подготовкой	ЧК позволяет внедрять концепцию обучения на протяжении всей жизни	Развитие ЧК формирует понятие динамичного правительства/общества

¹ Туроу Л. Будущее капитализма. — Новосибирск: Сибирский хронограф, 2010. 432 с.

² Фишер С. Дорнбуш Р., Шмалензи Р. Экономическая теория. — М.: Юнити, 2002. 864 с.

³ Дятлов С. А. Основы теории человеческого капитала, СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1994.

⁴ Составлено авторами по материалам: Coleman J. Social Capital in the Creation of Human Capital. American Journal of Sociology. 1988. Vol 94. P. 95–120.

Г. Стилман отмечает: «Экономисты, занимающиеся вопросами роста, в основном рассматривают человеческий капитал как входную информацию, то есть одну из множества независимых переменных, влияющих на экономический рост. До сих пор они мало интересовались тем, как (эффективно или неэффективно) были произведены эти вводимые ресурсы. Правительства и лица, формирующие политику, рассматривают запасы человеческого капитала как результат предоставления образования, то есть как зависимую переменную — и их вопросы в основном касаются относительной эффективности использования ресурсов, выделяемых на образование»⁵.

Человеческий капитал может быть величайшим активом компании; он может определять бизнес-стратегию или нарушать ее, а также является ключевым отличительным фактором. Нематериальные активы компании, включая человеческий капитал и культуру, в настоящее время, по оценкам, составляют в среднем 52% рыночной стоимости компании⁶.

Собственники и руководители бизнеса часто называют своих работников или «таланты» главным приоритетом; однако, даже если компании сейчас, как правило, признают важность людей, основы, необходимые для управления человеческим капиталом, отстают. Программа развития человеческого капитала должна быть частью процесса принятия решений на уровне совета директоров, интегрируя показатели человеческого капитала с финансовыми и операционными измерениями⁷. С точки зрения акционеров, организации должны уделять одинаковое внимание и обеспечивать прозрачность в отношении инвестиций в человеческий капитал и отдачи от него.

В последние годы активизировались усилия по внедрению надежных показателей человеческого капитала в финансовую отчетность, поскольку существует явный и растущий интерес рынка к пониманию того, как компании управляют человеческим капиталом и измеряют его для соблюдения принципов капитализма заинтересованных сторон⁸. Однако такой работе на сегодняшний день часто не хватает конкретики, контекста и сопоставимости.

Человеческий капитал нельзя охватить только в экономических терминах. Тем не менее, человеческий капитал, и особенно его приобретение, поддержание и модернизация, могут иметь только косвенное измерение, что не является удовлетворительным с точки зрения экономистов. Особенно с учетом того, что отдача от инвестиций отражается в отчетности лишь косвенно.

Отсутствие адекватных показателей для оценки талантов и отдачи от инвестиций в человеческий капитал является критической проблемой для компаний, стремящихся пересмотреть свои кадровые стратегии в ответ на вызовы современности. Сегодня потребность в этих показателях является острой, поскольку компании вынуждены работать более эффективно, повышать устойчивость и создавать ценность за счет своих инвестиций в таланты.

При существующих системах учета инвестиции в человеческий капитал компаний приводят к прямому снижению доходов без учета созданной стоимости. Это создает порочный набор стимулов, который побуждает руководство сокращать инвестиции в рабочую силу и относиться к талантам как к одноразовым.

Подобный подход требует новой системы учета человеческого капитала, которая оценивает таланты как актив, а не как расходы, и позволяет руководству нести ответственность за свои инвестиции в людей.

Оценка человеческого капитала, по нашему мнению, должна соответствовать следующим принципам:

1. От прибыли к цели. Показатели эффективности должны быть сосредоточены не только на доходах акционеров, но и на том, как организация достигает своей более широкой цели создания общей ценности для всех заинтересованных сторон.

⁵ Steelman H. Measuring the quality of education outputs: some unresolved problems, discussion paper no. 302. Centre for Economic Performance at London School of Economics and Political Science. 1996.

⁶ Klemash S., Neill B. M., Smith J. C. How and Why Human Capital Disclosures Are Evolving. EY Center for Board Matters, Harvard Law School Forum on Corporate Governance. 2019.

⁷ Bremen J. M., Delves D., DeVlyder Levanat A. Purpose, Human Capital and Profits. 2020.

⁸ Klemash S., Neill B.M., Smith J.C. How and Why Human Capital Disclosures Are Evolving. EY Center for Board Matters, Harvard Law School Forum on Corporate Governance. 2019.

2. От корпоративной политики к социальной ответственности. С возрастающим вниманием к корпоративной социальной ответственности ожидается, что сотрудники будут следовать корпоративным ценностям не только на рабочем месте, но и в обществе.

3. От автономности к экосистемам. Успешные предприятия в будущем будут процветать как участники экосистем, включающих партнеров, поставщиков и более широкое сообщество.

4. От сотрудников и рабочих мест к людям, работе и навыкам. Традиционное представление о работе, выполняемой в основном работниками на рабочих местах, уступает место более широкому акценту на работе и навыках, а также растущему разнообразию средств (например, подсобные рабочие, автоматизация) для выполнения работы.

5. От рабочей силы как расхода к рабочей силе как активу. Вместо того, чтобы относить затраты на развитие персонала к расходам по мере их возникновения без признания стоимости, эти инвестиции следует капитализировать и признавать в балансовом отчете в качестве актива.

6. От ретроспективных финансовых показателей к перспективным, более широким показателям ценности. В дополнение к традиционным показателям прошлой деятельности важно учитывать показатели, которые оценивают будущий потенциал для создания ценности.

7. От краткосрочных к долгосрочным периодам. Поскольку результаты инвестиций компании в рабочую силу часто реализуются в средне- и долгосрочной перспективе, для обоснования политики в области человеческого капитала необходимы показатели, основанные на более долгосрочной перспективе.

В своей работе «Человеческий капитал как актив: система учета для повышения ценности талантов в новом мире труда» Уиллис Тауэрс Уотсон предоставил организационную модель из трех частей, которая включает эти руководящие принципы и изменяет учет человеческого капитала⁹:

1. Оценка опыта сотрудников.

Опыт сотрудников играет жизненно важную роль в мотивации всех талантливых людей, от штатных сотрудников до временных работников, позволяет создавать ценность для организации и ее заинтересованных сторон. Уиллис Тауэрс Уотсон разработал научно обоснованную модель опыта сотрудников, основанную на организационных опросах работников, которая определяет наиболее важные факторы опыта, включая связь с целями компании и коллегами, а также вклад в работу и общее вознаграждение, включая выплаты сотрудникам.

Используя эту модель, можно оценить отношение сотрудников к качеству конкретного опыта на работе по сравнению с таковым в высокопроизводительных компаниях. Исследование Уотсона показывает, что компании с опытом работы высокоэффективных сотрудников превосходят своих коллег по росту выручки и прибыльности в конечном итоге.

2. Определение ценности, создаваемой всеми источниками труда.

Учитывая меняющийся характер работы, компаниям нужен целостный показатель, учитывающий множество современных вариантов выполнения работы. Для этого требуется определить общую стоимость работы путем учета стоимости и производительности всех типов талантов (например, сотрудников, должностей, переданных на аутсорсинг) и автоматизации на индивидуальной основе, а затем использовать итоговый результат для измерения полученной ценности или отдачи от работы.

3. Оценка ценности рабочей силы.

Если рабочая сила должна рассматриваться как актив, а не как расход или обязательство, важно иметь показатель, отражающий общую стоимость рабочей силы и учитывающий факторы, которые могут вызвать изменение этой стоимости. Показатель общей ценности рабочей силы поможет организациям достичь этой цели, сначала определив рыночную цену всех талантов (сотрудников и внештатных сотрудников), а затем оценив факторы, которые могут повысить ценность, такие как обучение и развитие, а также факторы, которые могут снизить ценность, такие как избыточность навыков.

⁹ Watson W.T. Human Capital as an Asset: An Accounting Framework to Reset the Value of Talent in the New World of Work. World Economic Forum. 2020.

Топ-менеджеры, администраторы и менеджеры по персоналу — все они призваны сыграть определенную роль во внедрении этих принципов и показателей в процесс принятия бизнес-решений. При надлежащей интеграции в процесс принятия решений организации эта структура и лежащие в ее основе принципы помогут компании управлять отдачей от своих инвестиций в человеческий капитал во многом таким же образом, как она измеряет отдачу от финансового капитала, выстраивая при этом более равноправные отношения со всеми заинтересованными сторонами.

Список литературы

1. Дятлов С.А. Основы теории человеческого капитала. — СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1994.
2. Туроу Л. Будущее капитализма. — Новосибирск: Сибирский хронограф, 2010. 432 с.
3. Фишер С. Дорнбуш Р., Шмалензи Р. Экономическая теория. — М.: Юнити, 2002. 864 с.
4. Bremen J. M., Delves D., DeVlyder Levanat A. Purpose, Human Capital and Profits. 2020.
5. Klemash S., Neill B. M., Smith J. C. How and Why Human Capital Disclosures Are Evolving. EY Center for Board Matters, Harvard Law School Forum on Corporate Governance. 2019.
6. Steelman H. Measuring the quality of education outputs: some unresolved problems, discussion paper no. 302. Centre for Economic Performance at London School of Economics and Political Science. 1996.
7. Watson W.T. Human Capital as an Asset: An Accounting Framework to Reset the Value of Talent in the New World of Work. World Economic Forum. 2020.
8. Coleman J. Social Capital in the Creation of Human Capital. American Journal of Sociology. 1988. Vol 94. P. 95—120.

References

1. Dyatlov S.A. Fundamentals of the theory of human capital. — St. Petersburg: SPbUEF Publishing House, 1994.
2. Turow L. The Future of Capitalism. — Novosibirsk: Siberian Chronograph, 2010. 432 p.
3. Fischer S. Dornbush R., Schmalenzie R. Economic theory. — M.: Unity, 2002. 864 p.
4. Bremen J. M., Delves D., DeVlyder Levanat A. Purpose, Human Capital and Profits. 2020.
5. Klemash S., Neill B. M., Smith J. C. How and Why Human Capital Disclosures Are Evolving. EY Center for Board Matters, Harvard Law School Forum on Corporate Governance. 2019.
6. Steelman H. Measuring the quality of education outputs: some unresolved problems, discussion paper no. 302. Centre for Economic Performance at London School of Economics and Political Science. 1996.
7. Watson W.T. Human Capital as an Asset: An Accounting Framework to Reset the Value of Talent in the New World of Work. World Economic Forum. 2020.
8. Coleman J. Social Capital in the Creation of Human Capital. American Journal of Sociology. 1988. Vol 94. P. 95—120.

Стратегическое мышление как ключевая компетенция финансового аналитика

И. В. Шацкая

доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой
Кафедра экономики, МИРЭА — Российский технологический университет,
Москва, Россия
shatskaya@mirea.ru

Аннотация: Финансовый аналитик — одна из ключевых фигур в деятельности современного предприятия. Это специалист, который исследует финансовые показатели, и использует полученные по результатам исследования выводы для того, чтобы помочь предприятию в принятии бизнес-решений. Учитывая, что на плечи финансового аналитика, как правило, ложится широкий спектр профессиональных обязанностей, для обеспечения выполнения качественной многозадачной работы он должен обладать уникальным набором профессиональных и деловых навыков, которые формирует как на этапе получения образования, так и позднее, в процессе трудовой деятельности.

Основным предметом статьи является описание профессиональных и деловых навыков, которые в совокупности можно охарактеризовать как ключевые компетенции финансового аналитика. Особое внимание автор уделяет метанавыку стратегического мышления. Данный навык позволяет финансовому аналитику рассматривать любые финансовые задачи сквозь призму коммерческого успеха всего предприятия с учетом факторов внешней и внутренней среды, стратегических возможностей и угроз. Ориентируясь на Общую теорию стратегии академика В.Л. Квинта, автор настаивает на человекоцентристском подходе к принятию бизнес-решений. Использование данного подхода предполагает, что финансовый аналитик не слепо руководствуется задачей максимизации прибыли предприятия любой ценой, но в первую очередь оценивает, какие перспективы каждое бизнес-решение принесет заинтересованным сторонам, включая персонал, потребителей, местное сообщество и др.

Ключевые слова: финансовый аналитик, профессиональные и деловые навыки финансового аналитика, стратегическое мышление.

Для цитирования: Шацкая И.В. Стратегическое мышление как ключевая компетенция финансового аналитика. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2023. Т. 22. № 3. С. 136—142. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-3-136-142>.

Strategic thinking as a key competence of a financial analyst

I. V. Shatskaya

Dr. Sci. (Econ.), Assoc. Prof., Head of the Department
Department of Economics, MIREA — Russian technological university,
Moscow, Russia
shatskaya@mirea.ru

Abstract: A financial analyst is one of the key figures in the activities of a modern enterprise. This is a specialist who examines financial indicators, and uses the conclusions obtained from the results of the study in order to help the company in making business decisions. Considering that a financial analyst, as a rule, has a wide range of professional responsibilities, in order to ensure the performance of high-quality multitasking work, he must have a unique set of professional and business skills that he forms both at the stage of education and later in the course of his work.

The main subject of the paper is the description of professional and business skills, which together can be described as the key competencies of a financial analyst. The author pays special attention to the meta-science of strategic thinking. This skill allows a financial analyst to consider any financial tasks through the prism of the commercial success of the entire enterprise, taking into account the factors of the external and internal environment, strategic opportunities and threats. Focusing on the General Theory of Strategy of academician V.L. Kvint, the author insists on a human-centered approach to making business decisions. The use of this approach assumes that the financial analyst is not blindly guided by the task of maximizing the profit of the enterprise at any cost, but first of all assesses what prospects each business decision will bring to interested parties, including staff, consumers, the local community, etc.

Keywords: financial analyst, professional and business skills of a financial analyst, strategic thinking.

For citation: Shatskaya I. V. Strategic thinking as a key competence of a financial analyst. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2023. T. 22. № 3. P. 136—142. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-3-136-142>.

Важнейшей экономической задачей каждого предприятия является извлечение прибыли по результатам его финансово-хозяйственной деятельности. В средне- и долгосрочной перспективе решение этой задачи предусматривает производство конкурентоспособной товарной продукции, востребованной потребителем, а также поддержание предприятием высокого конкурентного статуса на финансовых рынках в целях получения доступа к внешним источникам финансирования как операционной, так и инвестиционной деятельности.

Обеспечение конкурентоспособности на товарном и финансовом рынках требует от предприятия налаживания непрерывной работы в области финансового анализа, планирования, прогнозирования и контроля, которая ложится на плечи специалиста по финансам, как правило, финансового аналитика.

Финансовый аналитик — это специалист организации, который занимается анализом ее финансового состояния. Это должностное лицо, разделяющее ответственность за максимизацию прибыли организации, за выявление возможностей для развития бизнеса и оценку результативности любых решений, принимаемых высшим руководством. Финансовые аналитики организации интерпретируют данные, полученные в результате их ретроспективного анализа, делают перспективные прогнозы и формируют отчеты, участвуют в процессе бизнес-планирования, финансового планирования и бюджетирования, а также выявляют тенденции в финансовых показателях организации и предлагают рекомендации по их улучшению.

Для выполнения такого широкого объема функциональных обязанностей финансовые аналитики часто обладают уникальным набором профессиональных и деловых навыков, которые формируются как на этапе получения образования, так и позднее, в процессе трудовой деятельности. Рассмотрим некоторые из них ¹.

Во-первых, навыки ведения бухгалтерского и управленческого учета, и составления финансовой отчетности, которые позволяют финансовым аналитикам читать и понимать отчетные финансовые документы. Эти специалисты отвечают за интерпретацию самых разных финансовых документов, таких как бухгалтерский баланс, отчет о финансовых результатах, отчет о движении денежных средств и др., поэтому владение навыками ведения бухгалтерского и управленческого учета, знание стандартов составления отчетности, включая РСБУ, МСФО, поможет финансовым аналитикам не только эффективно выполнять возложенные на них полномочия, но и приводить финансовую отчетность в соответствие с международными требованиями, что, в свою очередь, дает предприятию шанс стать объектом внимания иностранных инвесторов.

В дополнение к вышеизложенному следует выделить важный для финансового аналитика навык работы с веб-сайтами органов финансового регулирования, а также со справочно-правовыми системами «КонсультантПлюс», «Гарант», которые являются одним из наиболее надежных источников финансовой информации, содержат общедоступную информацию, имеющую решающее значение для построения моделей оценки и возможности изучения истинных финансовых показателей любого предприятия.

Во-вторых, навыки финансового моделирования. Финансовое моделирование — важный инструмент управления бизнесом, в основе которого лежит инструментарий, позволяющий не только создавать прогнозы развития предприятия на основе анализа большого массива финансовой информации, но и проводить оценку решений, принимаемых руководством предприятия, на предмет их эффективности. Навыки финансового моделирования помогают финансовым аналитикам конструировать цифровое представление финансовых показателей предприятия, заниматься оптимизацией его кредитного и инвестиционного портфеля, строить эффективные прогнозы прибыли и оценивать риски, а также самостоятельно моделировать развитие бизнеса.

К слову, владение цифровыми навыками — дополнительное конкурентное преимущество финансового аналитика на рынке труда. Вместе с тем, базовым цифровым навыком для специа-

¹ 16 Common Skills for Financial Analysts — URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/common-financial-analyst-skills> (дата обращения: 26.07.2023) — Текст: электронный; 9 Technical Skills Financial Analysts Need to Succeed in Their Careers — URL: <https://romeromentoring.com/financial-analyst-skills/> (дата обращения: 27.07.2023) — Текст: электронный.

листа данной профессии считается владение Excel. Правильнее сказать, владение Excel — это абсолютно необходимый навык для финансового аналитика, поскольку Excel — основа всех финансовых моделей. Здесь следует добавить, что Excel и, к примеру, отчёты 1С позволяют финансовому аналитику быстро получить статичный срез данных, например сравнение финансового результата за прошлый год с текущими показателями. Но если принять во внимание ситуацию, когда требуется в кратчайшие сроки получить, к примеру, накопительный итог, или смоделировать сценарий развития тренда, может потребоваться перестройка отчёта с нуля и навыков работы с Excel уже будет недостаточно. В этом случае финансовому аналитику могут пригодиться знания Power BI² или надстройки Excel PowerPivot³, работа с которыми позволит ему самостоятельно создавать динамические модели данных с нужным уровнем гибкости и детализации⁴.

В-третьих, навыки технического анализа, который включает в себя прогнозирование будущих цен на основе оценки прошлых цен. По своей сути, технический анализ является одним из основных инструментов, используемых трейдерами для анализа финансовых рынков. Он базируется на предположении, что цена актива отражает всю доступную информацию и по ней можно предсказать ее будущее движение, изучая исторические данные и паттерны ценового графика⁵. Таким образом, навыки технического анализа помогают финансовым аналитикам прогнозировать, как цены актива могут меняться с течением времени, а также формулировать рекомендации в области потенциальных инвестиций.

В-четвертых, исследовательские навыки. Исследовательские навыки помогают финансовому аналитику идентифицировать и локализовать из большого массива информации данные, необходимые для аналитической деятельности. Профессия требует от финансового аналитика понимания сути проблемы, с которой столкнулось или рискует столкнуться предприятие, составления списка опорных точек исследования и поиска ответов на интересующие вопросы.

В-пятых, коммуникативные навыки. Финансовый аналитик — специалист предприятия, который в силу своих должностных обязанностей вынужден непрерывно взаимодействовать с самыми разными сторонами, начиная от руководства предприятия и других сотрудников, и завершая самыми разными контрагентами, в том числе, инвесторами и акционерами, налоговыми органами и банками. В дополнение к коммуникативным навыкам следует добавить навыки письма для подготовки отчетов и презентаций, которые передают важную информацию о состоянии дел на предприятии его руководству и прочим заинтересованным сторонам. Эти навыки помогают финансовым аналитикам просматривать и редактировать свои тексты на предмет ошибок в формате, орфографии и грамматике. Финансовый аналитик часто полагается на свои навыки письма при подготовке хорошо составленных документов, в которых содержатся его соображения и рекомендации.

В-шестых, владение математическим инструментарием. Финансовые аналитики должны обладать знаниями в области математических процессов и методик. Они могут использовать свои математические навыки для оценки стоимости бизнеса и доходности акций и облигаций. Собственно, уверенные знания математики помогают финансовому аналитику структурировать ход своих мыслей, моделировать бизнес-процессы и прогнозировать их развитие под влиянием тех или иных факторов. Здесь стоит также отметить, что в процессе аналитической деятельности у специалиста развивается логика, критическое мышление, что помогает в принятии финансовых решений.

В-седьмых, навыки анализа вероятности и перспективности слияний и поглощений. Финансовые аналитики, как правило, обладают такими навыками, которые помогают им понять по-

² Пульс К., Эскобар М. Приручи данные с помощью Power Query в Excel и Power BI. — М.: ДМК-Пресс, 2022. 572 с.

³ Беннинга Ш. Основы финансов с примерами в Excel. — М.: Вильямс, 2017. 960 с.

⁴ Зачем сотрудникам финансовой службы нужно знать Power BI и Power-настройки Excel? — URL: <https://vc.ru/u/624860-iqbi/169992-zachem-sotrudnikam-finansovoy-sluzhby-nuzhno-znat-power-bi-i-power-nastroyki-excel> (дата обращения: 20.07.2023) — Текст: электронный.

⁵ Мастерство технического анализа: Ключ к успешному трейдингу на финансовых рынках — URL: <https://dzen.ru/a/ZKhMNlqQVEJZgZRK> (дата обращения: 28.07.2023) — Текст: электронный.

следствия сделки по слиянию или поглощению бизнеса. Этот навык позволяет им создавать модели для анализа финансового состояния двух предприятий. Затем они могут проконсультировать свое предприятие о потенциальных выгодах и рисках, связанных с вероятным слиянием или поглощением.

В-восьмых, навыки оценки корпоративного управления и работы с корпоративными финансами. Финансовые аналитики используют свои навыки в области оценивания особенностей и недостатков корпоративного управления, прежде всего, чтобы выявить финансовую ценность бизнеса. Следует отметить, что существуют самые разные методы оценки корпоративного управления, которые могут находиться в арсенале финансового аналитика: сравнительный анализ сопоставимых предприятий, анализ денежных потоков и анализ выкупа с привлечением заемных средств и др. Выбор адекватного складывающимся условиям метода — не только прерогатива, но и показатель мастерства финансового аналитика.

Корпоративные финансы, в свою очередь, связаны с тем, как корпорации принимают решения относительно источников финансирования, структурирования капитала и инвестиций⁶. Корпорация может принять решение о выпуске акционерного капитала в форме акций или долговых обязательств, в форме облигаций для финансирования своих планов расширения. Ее главной задачей является максимизация акционерной стоимости за счет долгосрочного и краткосрочного финансового планирования. Финансовые аналитики должны обладать знаниями в области корпоративных финансов, с помощью которых они могли бы понять структуру капитала и инвестиций предприятия. Обладая такими знаниями, финансовые аналитики смогли бы получить более глубокое представление о предприятии и его бюджетных решениях.

Бесспорно, перечисленные навыки — лишь некоторые из большого набора навыков, которые условно можно охарактеризовать как ключевые компетенции современного финансового аналитика.

Кроме того, в качестве универсального навыка или, правильнее сказать, метанавыка для финансовых аналитиков следует выделить способность мыслить стратегически. Стратегическое мышление помогает специалистам предприятия распознавать и расставлять приоритеты при любых финансовых проблемах, связанных с организацией деятельности, планированием перспектив развития и управления денежными потоками. Стратегическое мышление дает возможность создавать и реализовывать стратегические планы, которые служат основой всех будущих управленческих решений предприятия⁷. Финансовые аналитики могут полагаться на свое стратегическое мышление для анализа финансовых ресурсов и оказания помощи предприятию в принятии продуктивных решений. Но этим стратегические задачи финансового аналитика не ограничиваются. Разработчик Общей теории стратегии академик В.Л. Квинт⁸ убедительно доказывает в своих работах⁹, что эпицентром стратегического мышления является человек: «Любая стратегия — военная, гражданская, национальная, региональная, корпоративная — в конечном счёте находится в точке взаимодействия человека и социально-экономической среды»¹⁰. Никто не отрицает, что деятельность финансового аналитика должна быть направлена на коммерческий успех предприятия. Вместе с тем, соглашаясь с мнением В.Л. Квинта, следует сделать вывод о том, что при планировании перспектив развития бизнеса финансовому аналитику не следует слепо руководствоваться задачей максимизации

⁶ Губернаторов А.М., Балынин Н.В., Власова И.В. Корпоративные финансы: учебник. — М.: ИНФРА-М, 2020. С. 35; Кукукина И.Г., Макарова А.В. Корпоративные финансы: учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 2023. С. 24.

⁷ См., например, Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Вильямс, 2020. 672 с.

⁸ См., например, Kvint V. Strategy for the global market: theory and practical applications. Routledge, 2015. 520 p.; Квинт В.Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. — М.: Типография КЭМ, 2012. 628 с.

⁹ См., например, Квинт В.Л. Стратегирование в России и мире: ставка на человека. Экономика и управление. 2014. № 11 (109). С. 15–17.

¹⁰ «Не мельтеши, живи крупными мазками» — URL: <https://journonline.msu.ru/articles/interview/ne-melteshi-zhivi-krupnymi-mazkami/> (дата обращения: 28.07.2023) — Текст: электронный.

ции прибыли любой ценой, напротив, необходимо оценить, что несут эти перспективы людям, включая не только собственников, администрацию и персонал предприятия, но и иных стейкхолдеров (потребителей, деловых партнеров, местное сообщество и др.).

В.Л. Квинтом сформулированы 15 правил стратегического мышления, которые могут быть взяты на вооружение финансовыми специалистами предприятия:

- «1. В стратегии нельзя полагаться только на здравый смысл.
2. В стратегии мнение большинства обычно ошибочно.
3. В стратегии настоящее — это уже прошлое.
4. Стратег должен изучать и использовать опыт успешно реализованных, победных стратегий.
5. Ни одна стратегия не реализуется вечно.
6. Инерционное мышление — главный враг стратегического мышления.
7. Стратеги не должны разрабатывать предсказуемые модели и сценарии стратегии.
8. Успешная стратегия не может ориентироваться на нечестные методы ее достижения.
9. Стратеги призваны превращать хаос будущего в систему и в успешный стратегический проект.
10. Асимметричные ответные стратегии всегда эффективнее симметричных.
11. Стратеги всегда должны быть оптимистами.
12. Необходимо всегда переоценивать конкурента.
13. Поддержка стратегически важных инноваций может обеспечить огромные стратегические конкурентные преимущества.
14. Стратеги должны оптимизировать ограниченные ресурсы, используя фактор времени как детерминирующий.
15. Стратеги должны выявлять истинные ценности, интересы и приоритеты стратегируемого объекта, а не просто ориентироваться на желания его руководителей»¹¹.

В продолжение следует отметить, что финансовый аналитик предприятия отвечает за оценку всех бизнес-решений, причем стратегическое мышление помогает ему анализировать затраты и выгоды, приобретаемые в результате принятия таких решений. Стратегическое мышление позволяет проанализировать потенциальную выгоду, ожидаемую от того или иного действия, и вычесть затраты, связанные с его совершением.

Благодаря стратегическому мышлению удастся держать в голове цель, к которой стремится предприятие, а также то, как на пути к своей цели использовать имеющиеся ресурсы и что еще для этого потребуется. В интерпретации В.Л. Квинта: «Стратеги ориентированы на целостное и взаимосвязанное мировосприятие»¹². Этот полезный навык помогает не только видеть конечный результат, но и непрерывно думать на перспективу.

Для продуктивной профессиональной деятельности овладеть метанавыком стратегического мышления необходимо как можно раньше. В системе профессионального образования для этих целей используются кросс-технологии и личностно-ориентированный подход¹³. В совокупности они стимулируют выработку у обучающихся незаменимых в будущей профессии гибких навыков, к которым относится метанавык стратегического мышления. По мнению В.Л. Квинта подготовка специалистов с развитым навыком стратегического мышления — специалистов по стратегированию — непременно требует разработки профессионального стандарта стратега: «Убежден, что два стандарта — образовательный и профессиональный — могут качественно повлиять на изменение ситуации с подготовкой для госсектора и для корпораций профессиональных специалистов по стра-

¹¹ Квинт В.Л. Концепция стратегирования: монография. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. С. 43–51.

¹² Квинт В.Л. Поиск и исследование философских корней теории стратегии. Взаимосвязь философского и стратегического мышления. Управленческое консультирование. 2016. № 1 (85). С. 17.

¹³ Бахтина С.В., Чемякова, Н.Р. Развитие стратегического мышления: педагогические идеи истории и современности (на примере кросс-технологий и педагогических идей А.С. Макаренко и В.А. Сухомлинского). Международный научный журнал «Мир науки, культуры, образования». 2012. № 6 (37). С. 307–310.

тегированию»¹⁴. Важная роль в формировании и развитии столь необходимого метанавыка отводится также системе непрерывного образования (повышение квалификации, профпереподготовка, тренинги, мастер-классы и др.)¹⁵.

Таким образом, работа финансового аналитика требует овладения целой совокупностью профессиональных и деловых навыков. Большинство навыков, перечисленных в данной статье, коррелируют друг с другом. Развивая один навык, в конечном итоге можно повысить свои общие способности к работе в финансовой службе предприятия.

Список литературы

1. Kvint V. Strategy for the global market: theory and practical applications. Routledge, 2015. 520 p.
2. Бахтина С.В., Чемякова, Н.Р. Развитие стратегического мышления: педагогические идеи истории и современности (на примере кросс-технологий и педагогических идей А.С. Макаренко и В.А. Сухомлинского). Международный научный журнал «Мир науки, культуры, образования». 2012. № 6 (37). С. 307–310.
3. Беннинг Ш. Основы финансов с примерами в Excel. — М.: Вильямс, 2017. 960 с.
4. Грачева М.В. Проектный анализ. Финансовый аспект: учебное пособие. М.: Кнорус, 2022. 224 с.
5. Губернаторов А.М., Балинин Н.В., Власова И.В. Корпоративные финансы: учебник. — М.: ИНФРА-М, 2020. 399 с.
6. Квинт В.Л. Концепция стратегирования: монография. — Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 170 с.
7. Квинт В.Л. Поиск и исследование философских корней теории стратегии. Взаимосвязь философского и стратегического мышления. Управленческое консультирование. 2016. № 1 (85). С. 15–21.
8. Квинт В.Л. Стратегирование в России и мире: ставка на человека. Экономика и управление. 2014. № 11 (109). С. 15–17.
9. Квинт В.Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. — М.: Типография КЭМ, 2012. 628 с.
10. Квинт В.Л. Стратегия развития стратегии. Журнал Бюджет. 2022. № 2 (230). С. 44–46.
11. Кукукина И.Г., Макарова А.В. Корпоративные финансы: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2023. 422 с.
12. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Вильямс, 2020. 672 с.
13. Пласкова Н.С. Финансовый анализ деятельности организации: учебник. М.: ИНФРА-М, 2022. 368 с.
14. Пульс К., Эскобар М. Приручи данные с помощью Power Query в Excel и Power BI. — М.: ДМК-Пресс, 2022. 572 с.
15. Шацкая И.В. Стратегирование развития непрерывного образования. Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 1 (3). С. 1–11.

References

1. Kvint V. Strategy for the global market: theory and practical applications. Routledge, 2015. 520 p.
2. Bakhtina S.V., Chemekova, N.R. Development of strategic thinking: pedagogical ideas of history and modernity (on the example of cross-technologies and pedagogical ideas of A.S. Makarenko and V.A. Sukhomlinsky). International scientific journal «World of Science, Culture, education». 2012. No.6 (37). pp. 307–310.
3. Benning Sh. Fundamentals of Finance with examples in Excel. Moscow: Williams, 2017. 960 p.
4. Gracheva M.V. Project analysis. Financial aspect: textbook. — M.: Knorus, 2022. 224 p.
5. Gubernatorov A.M., Balynin N.V., Vlasova I.V. Corporate finance: textbook. — M.: INFRA-M, 2020. 399 p.
6. Kvint V.L. The concept of strategizing: a monograph. — Kemerovo: Kemerovo State University, 2020. 170 p.
7. Kvint V.L. Search and research of the philosophical roots of the theory of strategy. Interrelation of philosophical and strategic thinking. Managerial consulting. 2016. No. 1 (85). Pp. 15–21.
8. Kvint V.L. Strategizing in Russia and the world: betting on a person. Economics and management. 2014. No. 11 (109). Pp. 15–17.
9. Kvint V.L. Strategic management and economics in the global emerging market. — Moscow: KEM Printing House, 2012. 628 p.

¹⁴ Квинт В.Л. Стратегия развития стратегии. Журнал Бюджет. 2022. № 2 (230). С. 46.

¹⁵ Шацкая И.В. Стратегирование развития непрерывного образования. Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 1 (3). С. 1–11.

10. Kvint V.L. Strategy of strategy development Journal Budget. 2022. No. 2 (230). Pp. 44–46.
11. Kukukina I.G., Makarova A.V. Corporate finance: textbook. – M.: INFRA-M, 2023. 422 p.
12. Mescon M., Albert M., Hedouri F. Fundamentals of Management. M.: Williams, 2020. 672 p.
13. Plaskova N.S. Financial analysis of the organization's activities: textbook. – M.: INFRA-M, 2022. 368 p.
14. Pulse K., Escobar M. Tame data using Power Query in Excel and Power BI. – M.: DMK-Press, 2022. 572 p.
15. Shatskaya I.V. Strategizing the development of continuing education. Strategizing: theory and practice. 2022. Vol. 2. No. 1 (3). Pp. 1–11.

О роли бессознательного в социальной деятельности человека

М. А. Южанин

кандидат социологических наук, доцент, член Российского общества социологов
Кафедра Социологии, психологии и социального менеджмента,
Московский авиационный институт (Национальный исследовательский университет),
Москва, Россия
<https://orcid.org/0000-0002-6948-9380>
ioujanin@mail.ru

Аннотация: Предметом исследования данной статьи является комплексный психологический феномен бессознательного и его роль в социальной деятельности человека. Главной целью работы можно считать научное определение сущности и структурной организации бессознательного, а также анализ исторической эволюции его социально-гуманитарного изучения. В фокусе внимания автора оказываются деятельностные и поведенческие проявления составляющих элементов бессознательного в жизни современного социального актора. В результате предпринятого междисциплинарного исследования формулируется вывод о качественной сложности и многогранности бессознательного, его свободе от общепринятых клише, стереотипов и условностей, а также о существенном эвристическом потенциале данного пласта человеческой психики. При решении нетривиальных когнитивных и креативных задач именно бессознательное способно оказать неоценимую помощь рационально-аналитической деятельности субъекта, выводя процесс постижения и освоения реальности на качественно новый уровень

Ключевые слова: бессознательное; сознание; подсознание; личность; социальная деятельность; сублимация; фрейдизм.

Для цитирования: Южанин М.А. О роли бессознательного в социальной деятельности человека. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2023. Т. 22. № 3. С. 143–150. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-3-143-150>.

On the role of the unconscious in human social activity

M. A. Yuzhanin

Cand. Sci. (sociol.), Assoc. Prof., member of Russian Sociological Society
Department of Sociology, psychology and social management,
Moscow aviation institute (National research university),
Moscow, Russia
<https://orcid.org/0000-0002-6948-9380>
ioujanin@mail.ru

Abstract: The subject of this article is the complex psychological phenomenon of the unconscious and its role in human social activity. The main goal of the work can be considered as the scientific definition of the essence and structural organization of the unconscious, as well as analyzing the historical evolution of its social and humanitarian study. The author focuses on the activity and behavioral manifestations of the constituent elements of the unconscious in the life of a modern social actor. As a result of the undertaken interdisciplinary research, a conclusion is formulated about the qualitative complexity and versatility of the unconscious, its freedom from generally accepted clichés, stereotypes and conventions, as well as the significant heuristic potential of this layer of the human psyche. When solving non-trivial cognitive and creative tasks, it is the unconscious that can provide valuable assistance to the rational-analytical activity of a person, bringing the process of comprehending and mastering reality to the qualitatively new level.

Keywords: unconscious; consciousness; subconscious; personality; social activity; sublimation; freudianism.

For citation: Yuzhanin M.A. On the role of the unconscious in human social activity. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2023. T. 22. № 3. P. 143–150. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-3-143-150>.

Исследование содержания и структуры человеческой психики на протяжении веков интересовало мыслителей и ученых различного профиля (философов, медиков, антропологов, психологов и психиатров, социологов и др.). Наряду с пристальным изучением закономерностей функционирования и развития сознания и мышления людей, особое внимание уделялось выявлению

скрытых, глубинных слоев внутреннего мира индивида. Впоследствии данная область психики была обозначена термином **«бессознательное»**, а ее анализ стал одним из важнейших направлений развития социально-гуманитарного знания.

Знаменитый австрийский психиатр З. Фрейд, с именем которого связано начало современного этапа фундаментального исследования сферы бессознательного, уподобил человеческое сознание небольшому островку в необъятном океане иррациональных импульсов, инстинктов и влечений. Последние способны всецело овладеть субъектом, а погрузиться в эту «пучину» и постичь свои глубинные поведенческие мотивы ему призван помочь психоанализ. Иными словами, Фрейд обратил внимание на масштабность, принципиальную значимость и немалую силу влияния бессознательного, а также на необходимость его тщательного рационально-научного анализа. Впоследствии другой известный психоаналитик — неофрейдист К.Г. Юнг ввел и описал термин «коллективное бессознательное», сформировав тем самым еще один уровень актуализации и изучения данной проблематики.

Таким образом, целью представленной работы является научное рассмотрение сущностных черт феномена бессознательного, исторической эволюции его социально-гуманитарной интерпретации, а также влияния бессознательного на различные направления и аспекты социальной деятельности человека. Все это позволит добиться более глубокого и целостного понимания развития личности в обществе, реализуемого не только в диалектическом становлении внутреннего мира субъекта, но и во внешних поведенческих актах. Тем самым данная тема приобретает несомненный познавательный интерес и высокий уровень актуальности.

Согласно распространенному определению, **бессознательное** представляет собой сложную совокупность психических явлений и процессов, не относящихся к сфере сознания актора (индивида или социальной общности), а, следовательно, не контролируемых сознательно. Данный термин широко используется в самых различных областях социально-гуманитарного знания: психологии, философии, социологии, юриспруденции, социальной антропологии, искусствоведении и т.д. Также бессознательное можно рассматривать и как характеристику психических представлений человека (его эмоций, желаний, влечений, проекций и т.д.). В принципе, любое психическое явление или процесс может в той или иной мере стать бессознательным.

Необходимо также дифференцировать понятия «подсознание» и «бессознательное». Данное разграничение имеет место, главным образом, в психологии, поскольку профильные специалисты в этой области зачастую склонны интерпретировать термин «бессознательное» в качестве масштабной сферы человеческой психики, а не как определенное свойство психических явлений. Подсознание же представляет собой составную часть бессознательного, являющуюся пространством реализации когнитивных процессов, не отображающихся напрямую в сознании, но при этом способных в некоторый момент времени актуализироваться в виде внезапных интуитивных озарений (так называемых инсайтов)¹. К подсознанию в определенной мере относится также эксплицитная (осознаваемая) память человека, а имплицитная (неосознаваемая) принадлежит исключительно к сфере бессознательного, но уже за рамками подсознания.

Рассматривая историческую эволюцию научно-философского осмысления феномена «бессознательного», можно отметить, что его истоки прослеживаются еще в учении античного философа Платона о познании-воспоминании.

Более детальный и углубленный характер исследования соответствующей направленности приобрели в Новое время, в частности, в связи с постановкой французским мыслителем Р. Декартом проблемы сознания. Сформулированный им постулат тождества сознательного и психического явился источником представлений о наличии за пределами сознания лишь физиологических, а не психических процессов жизнедеятельности мозга. Первым же, кто в явном виде обозначил понятие бессознательного, стал немецкий философ XVIII века Г. Лейбниц. Его известный научный труд «Монадология» содержит интерпретацию бессознательного в качестве первозданного, прими-

¹ См.: Немов Р. С. Общая психология. В 3 т. Том III. Кн. 1. Теории личности. — 6-е изд. — М., 2023.

тивного уровня активности души. Этот латентный ментальный пласт покрытых мраком перцепций, согласно автору, находится за гранью явного рационализованного восприятия индивида ².

В дальнейшем начал формироваться материалистический подход к осмыслению феномена бессознательного. Пионером данного подхода принято считать британского ученого Д. Гартли, который стремился объяснить и соотнести актуализацию психического феномена бессознательного с функционированием нервной системы индивида.

Немецкая же классическая философия преимущественно придерживалась идеалистической парадигмы и сделала акцент на изучении гносеологического аспекта данного феномена. Так, например, И. Кант в рамках анализа особенностей чувственного познания действительности связывает бессознательное с проявлениями интуиции человека. Иррационалистическое учение о бессознательном создал А. Шопенгауэр, а в дальнейшем его последователь Э. Гартман провозгласил эту часть психики универсальным началом, основой бытия и движущей силой мирового процесса.

В XIX веке сформировался собственно психологический подход к изучению бессознательного, первыми представителями которого можно считать немецких ученых И.Ф. Гербарта, Г. Фехнера, В. Вундта, Т. Липпса. В двадцатые годы названного столетия И.Ф. Гербартом была разработана динамическая концепция бессознательного. В соответствии с ней несовместимые идеи вступают внутри психики человека в противоборство, следствием которого становится вытеснение из сознания более слабых ментальных конструктов. Последние, однако, не утрачивают свои динамические характеристики и сохраняют способность влиять на рефлексивное начало человека.

Дальнейшему экспериментальному изучению сферы бессознательного поспособствовали научно-практические изыскания в области психопатологии, связанные, в частности, с применением инновационных терапевтических методов, таких как гипноз, призванных проникнуть в самые глубины человеческой психики. Одновременно важное значение приобрели исследования французской психиатрической школы, одним из ярчайших представителей которой можно считать Ж. Шарко. Его разработки позволили выявить особый тип психической деятельности, не осознаваемой субъектом и нередко приобретающей патогенный характер.

Принято считать, что наиболее заметный вклад в создание целостной, научно обоснованной теории бессознательного внес австрийский ученый, основоположник классического психоанализа З. Фрейд. Несмотря на то, что термин «бессознательное» использовался и до него, именно Фрейд сформировал фундаментальное понимание данного психического феномена, его специфики, структуры и движущих сил.

Под **бессознательным** З. Фрейд подразумевал продукт психологического вытеснения, глубинное вместилище подавленных и вытесненных, но не исчезнувших бесследно, эмоций, желаний и фантазий индивида. Рассматривая природу человека и его взаимоотношения с окружающим миром, Фрейд отвергал влияние на себя иных учений, считая свою теорию оригинальной, самостоятельной и качественно отличающейся от предшествующих ³.

Отказ австрийского психоаналитика признать влияние на свою концепцию иных философских парадигм мог быть связан с его стремлением дистанцироваться от предшествующих спекулятивных метафизических рассуждений о сущности и душе человека, а также акцентировать внимание на строгой научности предложенной им теории, базирующейся на данных клинической терапии.

В созданном им психоанализе З. Фрейд исходит из того, что весь деятельностный и поведенческий репертуар человека актуализируется из его глубинной внутренней субстанции — так называемой «самости». Данный термин во фрейдизме интерпретируется как целостное единство структурных уровней человеческой психики, отличных друг от друга, но при этом тесно взаимосвязанных.

Фрейд изначально подразделяет человеческую, психику на «сознательное» и «бессознательное». Индивид по своей глубинной сути представляется как бессознательное «Оно» («Id»), т.е.

² См.: Спиркин А.Г. Сознание и самосознание. — М., 2007.

³ См.: Фрейд З. Психология бессознательного. — М., 2018.

совокупность естественных, первозданных инстинктов, влечений, желаний и потребностей. Примечательно, что они продолжают быть психологическим фундаментом жизнедеятельности даже для зрелой личности. Магистральным трендом функционирования «Оно» становится оптимальное для субъекта решение дилеммы «удовольствие — неудовольствие». Иными словами, психика человека выбирает приятное и в последующих действиях стремится к нему, стараясь избегать при этом неприятного. Еще с раннего детства у индивида появляются определенные стремления, желания, которые постепенно накапливаются в его формирующейся психике. Однако, будучи замкнутыми, изначально они могут находить удовлетворение лишь в форме эфемерных фантазий и снов людей.

«Оно» — вместилище, в котором бушуют страсти. Фрейд говорит о двух видах влечений: первоначально только о сексуальном — «Эросе» (в широком смысле он представляет собой инстинкт жизни и ее продолжения, стремление к самосохранению), позднее — еще и о влечении к смерти, разрушению, садизму («Танатос»). Эта идея возникла под влиянием массовых убийств, совершавшихся во время Первой мировой войны. В наши дни своеобразным эмпирическим подтверждением существования выделенных Фрейдом двух основополагающих человеческих влечений («инстинктов») становится разнообразная продукция массовой культуры. Демонстративные проявления эротизации и деструкции с завидной регулярностью можно встретить в современном кинематографе, театральных постановках, шоу-программах, рекламе, популярной литературе и музыке, видеоиграх, аудиовизуальном интернет-контенте и т.д.

«Оно» — лишь поверхностно охвачено сознательным «Я» («Его»). «Я» — та душевная инстанция, которая является измененной под влиянием внешнего мира, то есть то, что мы называем рассудком. Фрейд именует «Я» «всадником», который призван для «обуздания страстей, бушующих в “Оно”»⁴. Последние, будучи скрытыми от сознания человека, способны проявиться в нем лишь в преобразованном виде, предварительно пройдя своеобразную ментальную цензуру и конверсию, названную во фрейдизме сублимацией. В то же время «Я» обладает способностью к подавлению и вытеснению из сознания неприемлемых с морально-этической, религиозной, прагматической, эстетической или иной точки зрения бессознательных побуждений и влечений. Вместе с тем, данная психологическая репрессия может оказаться безуспешной и потенциально травмоопасной в психосоматическом плане. Если подавленные и оттесненные за грань осознанного восприятия желания и влечения достаточно сильны, «Id» продолжает настойчиво давать о себе знать, вторгаясь в сферу «Я» (сознания). Нередко это выражается в инвертированных, гипертрофированных, патогенных формах и симптомах, включая развивающиеся у человека перверсии. Сознательная же часть психики, с присущими ей нравственными принципами, идентифицирует все вышеперечисленное как инородное, аморальное и опасное по своей сути. В контексте формирующегося внутриличностного противоборства постепенно может развиваться невроз, комплексы, вариативные формы психопатологии, а также поведенческие девиации субъекта.

Характеризуя динамику соответствующих ментальных процессов, основоположник психоанализа отметил, что пораженное неврозом «Я» испытывает заметный дискомфорт, ощущая пределы собственного могущества. В сознании человека внезапно, словно из ниоткуда, появляются навязчивые мысли и необузданные порывы. Их не в состоянии заглушить даже рационально-логические доводы и объективные обстоятельства действительности. «Я» более не чувствует себя господином в своей обители, воспринимает происходящее как вторжение чуждых сил, психологическое расстройство, пытается усилить самоконтроль, однако по-прежнему ощущает себя беспомощным и скованным. В результате, «Я» далеко не всегда может совладать с исходящими из «Оно» сильными глубинными влечениями, а потому нуждается в «помощнике». В роли последнего выступает «сверх-Я», т.е. усвоенные личностью в ходе социализации культурные и моральные нормы и принципы.

Этот идеальный конструкт «сверх-Я» («Super-ego»), к которому стремится «Я», есть сверхличное в человеке и в то же время — выражение самых мощных движений «Оно». В теории лич-

⁴ См.: Фрейд З. О психоанализе. Леонардо да Винчи. — Харьков, 2015.

ности Фрейд пытается свести жизнь индивида главным образом к бессознательным внутренним стремлениям. Вместе с тем, он понимал, что жизнедеятельность людей и их поступки нельзя сводить лишь к биологическим факторам, поскольку каждый субъект живет в обществе, что и накладывает соответствующий отпечаток на его сознание. Именно поэтому Фрейд выделяет в психике человека «Я», которое отражает определенные социальные запреты, осознанно налагаемые на бессознательные влечения индивида, и здесь же появляется «сверх-Я», т.е. некий моральный компас и «сверх-идеал», к которому стремится «Я». Но поскольку социальные связи рассматриваются Фрейдом через призму психоаналитической теории и ограничены ее рамками, то в этом и проявляется непоследовательность его взглядов, их двусмысленность, что находит свое выражение в том, что «сверх-Я», является с одной стороны, строжайшим социальным запретом, с другой же — мощным выразителем интересов «Оно»⁵.

Учитывая влияние общества на человека, в теории Фрейда появляется принцип обращения психики к реальности, трансформирующий и качественно усложняющий ее активность по сравнению с примитивной поведенческой моделью удовольствия и неудовольствия. Таким образом, актуализируется дополнительный психологический регулятор жизнедеятельности человека, заставляющий его сдерживать, корректировать и соотносить свои иррациональные желания и порывы с объективной действительностью и рациональной необходимостью. Указывая на связь индивида с обществом, Фрейд, однако, не смог в полной мере ответить на вопрос, как именно она осуществляется. Австрийский психоаналитик полагал, что принцип реальности по своей сути является не более чем своеобразной модификацией исходного базового принципа удовольствия. Иначе говоря, следование реальности лишь отдалает момент удовольствия, не исключая его полностью, а лишь откладывая до подходящего времени. Из сказанного следует, что Фрейд видит не гармонию человека и общества, а некую скрытую вражду между ними, поскольку общество налагает на индивида определенные социальные запреты, лишая его таким образом «удовольствия».

В этом смысле «сверх-Я» как совесть царит над «Я», отражая заповеди, моральные ориентиры, социальные табу. Ключевой задачей «Сверх-Я» становится трансформация недостойных с точки зрения социума желаний и влечений «Оно» в приемлемый для общества ментальный и поведенческий акт «Я». В подобном контексте Ego и Super-Ego действуют сообща в целях ограничения и контроля «Id». Но, с другой стороны, индивид и общество, по Фрейду, две внутренне противостоящие силы, между которыми не может быть гармонии, а потому «сверх-Я» и «Оно», одновременно оказывают разнонаправленное воздействие на «Я», в итоге создавая в психике человека перманентное внутреннее напряжение и противоборство между субъективным желанием и нравственным долгом.

Очевидно, правильнее считать становление психоаналитической теории З. Фрейда следствием развития естественнонаучных и философских идей. Естественнонаучное влияние проявляется в том, что человека он рассматривает в качестве объекта изучения, как неотъемлемую часть природы. С другой стороны, в более поздний период деятельности основоположника психоанализа возникла и другая тенденция в понимании сущности человека: последний уже выступает не просто как чисто биологическое существо, в котором присутствуют лишь бессознательные влечения, а как часть социокультурной системы, что обусловлено жизнью индивида в обществе. Как следствие этого, у субъекта появляются элементы осознанности его действий и поведения, их культурной детерминированности, влияния на них определенных социальных ограничений и табу.

Начиная с двадцатых годов XX столетия, при анализе жизнедеятельности людей, фрейдизм уделял внимание уже не только роли бессознательной деятельности психики человека, но и осознанным ментальным процессам, а также факторам социальной среды. Это способствовало развитию более глубокого и разностороннего понимания Фрейдом специфики удовлетворения человеческих потребностей, не сводящегося лишь к реализации примитивных сексуальных и деструктивных влечений. Признавая значимость трудовой деятельности в жизни социального субъекта, основоположник психоанализа исходит из необходимости ее свободного выбора каж-

⁵ См.: Фрейд З. Недовольство культурой. — Харьков, 2019.

дым человеком, поскольку это является обязательным условием его полноценной экзистенциальной удовлетворенности. Однако в капиталистическом обществе, согласно Фрейду, большинство людей работает в основном по принуждению, ради денежного вознаграждения, становясь едва ли не единственным фактором удовлетворения.

Примечательно, что данный вывод оказался созвучным с марксистской концепцией отчужденного характера труда в капиталистической формации, в рамках которой трудовая деятельность субъекта отнюдь не всегда приносит ему внутреннюю удовлетворенность, а, напротив, оборачивается закрепощением человека, постепенно приводя его к нравственной и физической деградации. Впрочем, в отличие от основоположников марксизма, Фрейд рассматривал всякий труд как обусловленный внешним принуждением, полагая, что люди от природы не склонны работать, подсознательно стремятся к удовольствию и комфорту, давление же на них извне вызывает психологическую неприязнь, стрессы, неврозы и общий ущерб самоидентификации индивида.

Особое место во фрейдизме занимает изучение роли бессознательного в творческой деятельности людей, различных видах искусства. Истоки данной сферы человеческой активности, с позиции классического психоанализа, с древнейших времен находятся в плоскости бессознательных стремлений и фантазий «сыновей», сублимирующих свой «Эдипов комплекс» в соответствии с принципом реальности и замещающих фигуру «отца» в собственном воображении и создаваемых творениях. В результате, индивиды, обладающие наиболее выраженным креативным потенциалом, стали художниками и поэтами (в широком смысле слова), сумевшими вытеснить и преобразовать свои прежде асоциальные бессознательные влечения в социально адаптированные формы деятельности и самоактуализации.

Будучи способным оказывать сильнейшее влияние на массовое сознание, искусство, таким образом, предстает в качестве эффективного способа достижения консенсуса между противостоящими психологическими принципами удовольствия и реальности, а также инструмента психотерапии как для самой творческой личности, так и для социума в целом. Впрочем, необходимо иметь в виду, что творческая деятельность всегда обладает качественной сложностью и многофакторностью, поэтому не сводится лишь к бессознательной компенсации внутренней неудовлетворенности актора и воспринимающих его творения людей, а также к проявлению психологического механизма сублимации. Процесс и результат креативности имеют немало как иррациональных, так и рациональных движущих сил и мотивов.

Согласно фрейдизму, сила воздействия искусства на массы во многом связана с его способностью вовлекать аудиторию и переносить ее в иллюзорные миры, в которых невозможное становится реальным, а бессознательные потребности и стремления на время воплощаются в жизнь. Примечательно, что в данном случае активизируется воображение обеих сторон: самого субъекта-творца и его «паствы» (зрителей, слушателей, читателей и т.д.). Именно оно захватывает и увлекает их за собой в неведомую фантастическую реальность. Движущим механизмом в этой сфере становится глубинное иррациональное чувство аффективной привязанности человека к ментальным архетипическим образам Матери, дающей жизнь, и Отца-защитника.

Разумеется, фрейдистская интерпретация происхождения искусства и творческой деятельности впоследствии подверглась критическому переосмыслению, поскольку в данном случае имеет место приращение чрезмерного значения бессознательным желаниям, влечениям, комплексам и противоречиям при одновременной недооценке отображения объективной реальности и сознательного решения творцом определенных социальных задач.

Одновременно Фрейд зачастую был склонен истолковывать все социальные и культурные факторы натуралистически, рассматривая внутренние побуждения субъекта в качестве ключевой детерминанты его жизнедеятельности в обществе. При этом проявления бессознательных психологических механизмов автоматически экстраполируются на различные виды человеческой активности — научную, трудовую, художественную, повседневную, сексуальную и т.д. без детального анализа специфики каждой из них. Примечательно, что и сам основоположник психоанализа в поздний период своей деятельности критически относился к собственной концепции, признавая ее несовершенство и невозможность в полной мере проникнуть в глубинную суть творческого процесса. В то же время несомненной заслугой фрейдизма можно считать выявление сложности

и противоречивости человеческой природы и присущих ей как перманентной внутренней борьбы между сознательным и бессознательным, так и их диалектического единства.

Французский ученый Л.Сэв, анализируя учение Фрейда, отметил, что его историческая заслуга состоит в том, что он первым, невзирая на социальные запреты и идеологические предрассудки буржуазного общества того времени, увидел в глубинных сферах человеческой психики объект научного исследования и положил начало их изучению, осветив целый ряд фактов, распознать природу которых ему удалось на основе плодотворной клинической практики.⁶ В дальнейшем научно-практические разработки З. Фрейда уже в преобразованном виде получили продолжение в рамках так называемого неофрейдизма, сместившего при анализе поведения личности основной акцент с сексуальных факторов на социокультурные.

Характеризуя внутреннюю организацию сферы бессознательного, следует помнить, что она не аморфна, а обладает структурой и свойством целостности. Наряду с рассмотренной выше фрейдистской концепцией, выделившей три главных ментальных уровня личности человека, в современной социально-гуманитарной парадигме описываются и другие, влияющие на деятельность людей, структурные компоненты бессознательного. В частности, в их число входят бессознательные ощущения, автоматизированные действия индивида, импульсивные поведенческие акты (включая произвольные действия, реплики, оговорки и опiski и т.д.), накапливающаяся в качестве опыта подсознательная информация, внутренние психологические установки личности, а также находящееся на стыке сознания и бессознательного воображение, сновидения и интуиция.

С точки зрения влияния бессознательного на социальную деятельность человека, релевантным статусом обладают воображение и интуиция. Первое позволяет генерировать проективные мысленные образы желаемого результата деятельности задолго до его реализации. В отсутствие воображения едва ли стали бы возможными озарения, ведущие к новациям, когнитивным и креативным открытиям. Схожую функцию выполняет интуиция, в основе которой лежит бессознательное выстраивание отдельных ментальных конструктов в единую концептуальную линию, словно направляющую человека в его действиях, до тех пор, пока не происходит внезапное осознание конечного результата деятельности.

Принципиально значимую роль интуиция играет в гносеологическом и креативном процессах. В науке, искусстве, производстве, бизнес-сфере насчитывается немало примеров того, как накопленный подсознательный опыт в сочетании с ментальной концентрацией и погруженностью в решение некоей проблемы, либо задачи, помогали исследователю или новатору интуитивно двигаться в верном направлении и испытывать внезапные когнитивные и креативные инсайты, дающие ключ к совершению открытий.

Необходимо заметить, что все структурные компоненты бессознательного тесно переплетены друг с другом, а также связаны как с сознанием и социальной деятельностью человека, так и с объективной реальностью. Оказывая влияние на них, названные элементы бессознательного одновременно испытывают ответное воздействие на себя.

Подводя итоги, стоит признать, что бессознательное во всем многообразии его составляющих является объективно существующим и весьма важным, с точки зрения влияния на человеческое поведение и деятельность, пластом психики. Оно словно наполняет людей необузданной ментальной и физической энергией, давая силы для созидания и разрушения, влечет к различным источникам наслаждений и одновременно может способствовать свободной реализации социальным субъектом своего природного потенциала. Научно-экспертному сообществу и человечеству в целом еще предстоит в полной мере постичь диалектику сложных взаимоотношений бессознательного и сознания, соответствующую закону единства и борьбы противоположностей. Однако уже сейчас ясно, что возможности одного лишь рационально-логического подхода далеко не безграничны, особенно в нестандартных, трудно предсказуемых, выходящих за рамки привычного повседневного опыта ситуациях. В подобных случаях субъекта деятельности способна выручить глубинная и стихийная мощь бессознательного, не скованного социальными условнос-

⁶ Ярошевский М. Г. Психология в XX столетии. — М., 2014.

тиями и стереотипами и чрезвычайно гибкого в плане своей актуализации и образования ассоциативных связей.

Степень выраженности и продуктивности реализации богатого содержания и неисчерпаемого эвристического и когнитивного потенциала бессознательного детерминируются как его имманентными характеристиками, так и наличием благоприятных условий и стимулирующих факторов окружающей действительности, а также индивидуальными особенностями жизнедеятельности самого актора. Квинтэссенцией влияния бессознательного на социальную активность человека нередко являются многообразные формы художественного, научного и иного творчества, новаторские эксперименты в сфере современного искусства, а также создаваемая, распространяемая и потребляемая в большинстве стран мира продукция массовой культуры.

Обобщая все сказанное выше, целесообразно вновь вспомнить тезис З. Фрейда о скрытом внутри каждого человека ментальном океане неосознаваемых образов, импульсов и влечений. Исследование глубин данной стихии совместными усилиями специалистов в области гуманитарных и социальных наук в перспективе может дать разгадку одной из главных тайн мира *Homo sapiens*.

Список литературы

1. Немов Р.С. Общая психология. В 3 т. Том III. Кн. 1. Теории личности: учебник и практикум для вузов. — 6-е изд. — М.: Издательство Юрайт, 2023.
2. Спиркин А.Г. Сознание и самосознание. — М., 2007.
3. Токарев С.А. Начало фрейдистского направления в этнографии и истории религии. История и психология. — М., 2013.
4. Фрейд З. О психоанализе. Леонардо да Винчи. — Харьков: Фолио, 2015.
5. Фрейд З. Недовольство культурой. — Харьков: Фолио, 2019.
6. Фрейд З. Психология бессознательного. — М.: Издательство Юрайт, 2018.
7. Фрейд З. Я и Оно. — Л., 1924.
8. Фрейд З. По ту сторону принципа удовольствия. — М., 1925.
9. Ярошевский М. Г. Психология в XX столетии. — М., 2014.

References

1. Nemov R.S. General psychology. In 3 vols. Volume III. Prince. 1. Theories of personality: a textbook and workshop for universities. — 6th ed. — M.: Yurite Publishing House, 2023.
2. Spirkin A.G. Consciousness and self-awareness. — M., 2007.
3. Tokarev S.A. The beginning of the Freudian trend in ethnography and the history of religion. History and psychology. — M., 2013.
4. Freud Z. On psychoanalysis. Leonardo da Vinci. — Kharkiv: Folio, 2015.
5. Freud Z. Cultural discontent. — Kharkiv: Folio, 2019.
6. Freud Z. Psychology of the unconscious. — M.: Yurite Publishing House, 2018.
7. Freud Z. Me and Ono. — L., 1924.
8. Freud Z. On the other side of the pleasure principle. — M., 1925.
9. Yaroshevsky M. G. Psychology in the XX century. — M., 2014.

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

У 68 Ученые записки Российской академии предпринимательства. Научно-практическое издание. Т. 22, № 3. — М.: Российская академия предпринимательства; Агентство печати «Наука и образование», 2023. — 152 с.

Научно-практический журнал «Ученые записки Российской академии предпринимательства» учрежден Российской академией предпринимательства в 2002 г. На его страницах представлены теоретические и научно-практические материалы, обзоры и статьи по актуальным вопросам и проблемам современной экономики и предпринимательства.

Журнал индексируется в РИНЦ.

Журнал включен в Перечень ведущих российских рецензируемых научных журналов и изданий, рекомендованных ВАК Министерства науки и высшего образования России, в котором должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученых степеней доктора и кандидата наук по следующим научным специальностям и соответствующим им отраслям науки, по которым присуждаются ученые степени:

5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки),

5.2.4. Финансы (экономические науки),

5.2.5. Мировая экономика (экономические науки),

5.2.6. Менеджмент (экономические науки).