

*...with a total of \$20,000.*

*...more lots*

*...of J. ...*

**ФИНАНСЫ  
И УЧЕТНАЯ  
ПОЛИТИКА**

**ISSN 2587-599X**



*Периодическое издание*  
*Выпуск № 3*  
*Казань, 2023*

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ  
РЕЦЕНЗИРУЕМЫЙ ЖУРНАЛ**

**«ФИНАНСЫ И УЧЕТНАЯ  
ПОЛИТИКА»**

**Выпущено под редакцией  
Научного объединения  
«Вертикаль Знания»**



**РОССИЯ, КАЗАНЬ**

**2023 год**

**Основное заглавие:** Финансы и учетная политика

**Параллельное заглавие:** Finance and accounting policy

**Языки издания:** русский (основной), английский (дополнительный)

**Учредитель периодического издания и издатель:** Научное объединение  
«Вертикаль Знаний»

**Место издания:** г. Казань

**Формат издания:** электронный журнал в формате pdf

**Периодичность выхода:** 1 раз в месяц

**ISSN:** 2587-599X

**Редколлегия выпуска:**

1. Асизбаев Рустам Эмилжанович – д-р экон. наук, профессор, зам. председателя Национальной аттестационной комиссии Кыргызстана, г. Бишкек, Кыргызстан.

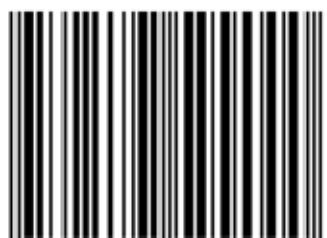
2. Ангелина Ирина Альбертовна – д-р экон. наук, профессор, Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского, г. Донецк.

3. Королюк Елена Владиславовна – д-р экон. наук, доцент, Кубанский государственный университет, филиал в г. Тихорецке.

4. Мезенцева Екатерина Викторовна – канд. экон. наук, доцент, Кубанский государственный университет, филиал в г. Тихорецке

5. Пардаев Абдунаби Халикович – д-р экон. наук, профессор, Ташкентский финансовый институт, г. Ташкент, Узбекистан.

ISSN 2587-599X



9 772587 599000 >

***ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ ВЫПУСКА:***

*Финансы и учетная политика. – 2023. – № 3 (31).*

*Оглавление выпуска*

**МЕЖДУНАРОДНОГО  
РЕЦЕНЗИРУЕМОГО  
НАУЧНОГО ЖУРНАЛА**

**«ФИНАНСЫ И УЧЕТНАЯ ПОЛИТИКА»**

**Выпуск № 3 / 2023**

**Стр. 5 Иванов П.Д.**

*Методика оценки близости экономических потенциалов субъектов кластера региональной организации потребительской кооперации*

**Стр. 12 Капашева Д.Н.**

*Сравнительный анализ подходов к формированию отчетных данных по российским стандартам и МСФО*

**Стр. 17 Маланин Д.В.**

*Методология корпоративной системы управления проектами в современном мире*

**Стр. 22 Митрофанова Т.Ю., Митрофанов Н.М.**

*Россия в мировой системе разделения труда. История глобализации российской экономики*

**Стр. 28 Митрофанова Т.Ю., Митрофанов Н.М.**

*Феномен ресурсного проклятия и голландской болезни в современной мировой экономике*

**Стр. 34 Мокеева Н.Н.**

*Отдельные аспекты управления капиталом банка*

**Стр. 39 Самородов И.В.**

*Формирование стратегии развития предприятия*

**Стр. 45 Сизон Ю.Е., Углицких О.Н., Дышекова Д.З.**

*Комбинированное страхование жизни*

**Стр. 51 Софьянов С.К., Семёнова А.С.**

*Цифровизация управления персоналом*

УДК 330.34

## МЕТОДИКА ОЦЕНКИ БЛИЗОСТИ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОТЕНЦИАЛОВ СУБЪЕКТОВ КЛАСТЕРА РЕГИОНАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ

Иванов Павел Дмитриевич,  
Московский государственный технический  
университет им. Н.Э. Баумана, г. Москва

E-mail: ivanovpd@yandex.ru

**Аннотация.** В статье предлагается методика оценки близости экономических потенциалов субъектов кластера региональной организации потребительской кооперации и ее реализация. Результаты внедрения методики позволяют позиционировать организацию как систему с достаточно тесными связями между субъектами кластера. Это обстоятельство предполагает использовать влияние управляющих решений в одном субъекте кластера на другие субъекты, что в значительной мере обеспечивает рост не только эффективности деятельности организации, но и рост уровня конкурентоспособности.

**Abstract.** The article proposes a methodology for assessing the proximity of the economic potentials of the subjects of a cluster of a regional organization of consumer cooperation and its implementation. The results of implementing the methodology make it possible to position the organization as a system with fairly close ties between the subjects of the cluster. This circumstance involves using the influence of management decisions in one subject of the cluster on other subjects, which significantly ensures an increase not only in the efficiency of the organization's activities, but also in an increase in the level of competitiveness.

**Ключевые слова:** оценка близости, экономический потенциал, субъект кластера, потребительская кооперация, вектор, синергетический эффект, корреляция.

**Key words:** proximity assessment, economic potential, cluster subject, consumer cooperation, vector, synergistic effect, correlation.

**Введение.** Достаточно распространенной задачей является оценка эффекта от совместного действия двух объектов. Для ее решения необходимо иметь следующие исходные положения [1].

**Основная часть.** Пусть объекты обладают определенными потенциалами, которые в структурной форме выражаются в виде вектора определенной размерности.

Пусть объекты обладают определенными потенциалами, которые в структурной форме выражаются в виде вектора определенной размерности.

$\bar{a}_1 = (a_1^1, a_2^1, \dots, a_n^1)$  – потенциальные возможности первого объекта;

$\bar{a}_2 = (a_1^2, a_2^2, \dots, a_n^2)$  – потенциальные возможности второго объекта;

$a_i^k$  –  $i$ -я составляющая потенциала  $k$ -го объекта.

В геометрической форме эти два объекта можно представить в  $n$ -мерном признаковом пространстве в виде рис. 1.

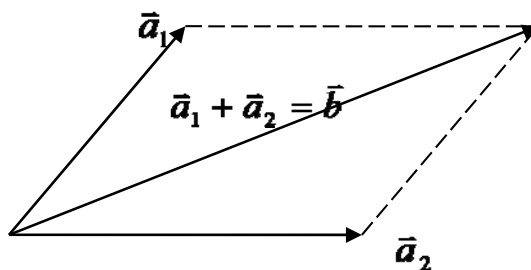


Рис. 1 Геометрическое построение равнодействующей двух векторов

Тогда равнодействующая потенциалов объектов представляет собой вектор  $\bar{b} = \bar{a}_1 + \bar{a}_2 = (a_1^1 + a_1^2, a_2^1 + a_2^2, \dots, a_n^1 + a_n^2) = (b_1, b_2, \dots, b_n)$ .

Естественно, чем ближе значения потенциальных возможностей объектов, тем выше эффект от их совместного действия. Следовательно, первой задачей выступает оценка близости потенциальных возможностей объектов. Математически данная задача решается методом векторной алгебры и сводится к нахождению угла между векторами  $\bar{a}_1$  и  $\bar{a}_2$ .

Для более наглядного представления решения задачи возьмем двумерный случай, т. е. возьмем двумерное векторное пространство.

Тогда

$$\bar{a}_1 = (a_1^1, a_2^1);$$

$$\bar{a}_2 = (a_1^2, a_2^2);$$

$$\bar{b}_1 = \bar{a}_1 + \bar{a}_2 = (a_1^1 + a_1^2, a_2^1 + a_2^2) = (b_1, b_2).$$

Определим косинус угла между векторами  $\vec{a}_1$  и  $\vec{a}_2$ .

$$\cos(\vec{a}_1, \vec{a}_2) = \frac{\vec{a}_1 \cdot \vec{a}_2}{|\vec{a}_1| \cdot |\vec{a}_2|},$$

при этом

$$\vec{a}_1 \cdot \vec{a}_2 = a_1^1 \cdot a_1^2 + a_2^1 \cdot a_2^2.$$

$$|\vec{a}_1| = \sqrt{(a_1^1)^2 + (a_1^2)^2};$$

$$|\vec{a}_2| = \sqrt{(a_2^1)^2 + (a_2^2)^2};$$

тогда в развернутом виде

$$\cos(\vec{a}_1, \vec{a}_2) = \frac{a_1^1 \cdot a_1^2 + a_2^1 \cdot a_2^2}{\sqrt{(a_1^1)^2 + (a_1^2)^2} \cdot \sqrt{(a_2^1)^2 + (a_2^2)^2}}.$$

Как известно, косинус угла между векторами представляет собой коэффициент корреляции между признаками. Другими словами, косинус угла между векторами отражает тесноту связи между потенциальными возможностями объектов. Следовательно, чем больше косинус угла, тем теснее связь между потенциалами объектов, а в связи с этим и синергетический эффект от совместного их действия будет выше.

В то же время интерес представляет и мера участия того или иного объекта в получении равнодействующей. В качестве этих мер может выступать теснота связи между векторами  $\vec{a}_1$  и  $\vec{b}$ , а также между  $\vec{a}_2$  и  $\vec{b}$ .

Итак,

$$\cos(\vec{a}_1, \vec{b}) = \frac{\vec{a}_1 \cdot \vec{b}}{|\vec{a}_1| \cdot |\vec{b}|} = \frac{a_1^1(a_1^1 + a_1^2) + a_2^1(a_1^1 + a_1^2)}{\sqrt{(a_1^1)^2 + (a_1^2)^2} \cdot \sqrt{(a_1^1 + a_1^2)^2 + (a_2^1 + a_2^2)^2}}.$$

$$\cos(\vec{a}_2, \vec{b}) = \frac{\vec{a}_2 \cdot \vec{b}}{|\vec{a}_2| \cdot |\vec{b}|} = \frac{a_1^2(a_1^1 + a_1^2) + a_2^2(a_1^1 + a_1^2)}{\sqrt{(a_2^1)^2 + (a_2^2)^2} \cdot \sqrt{(a_1^1 + a_1^2)^2 + (a_2^1 + a_2^2)^2}},$$

при этом, чем больше косинус угла, тем больше вклад данного объекта в равнодействующую.

По сути, равнодействующая  $\vec{b}$  двух векторов  $\vec{a}_1$  и  $\vec{a}_2$  представляет собой новый объект, полученный от интеграции первых двух.

Поскольку вектор, представленный в координатной форме, отражает потенциальные возможности объекта, то обобщающим показателем потенциала может выступать длина вектора. Длина вектора  $\vec{b}$  по сути представляет тот суммарный эффект, полученный от совместного действия двух объектов.

Как уже было отмечено, что чем ближе вектора между собой, тем и равнодействующая их будет больше. Другими словами, чем больше косинус угла между векторами (чем больше корреляция между потенциальными возможностями объектов), тем потенциальные возможности интегрированного объекта будут выше.

Так как вектор  $\bar{b}$  отражает суммарные потенциальные возможности объектов с потенциальными возможностями  $\bar{a}_1$  и  $\bar{a}_2$ , то длины векторов  $|\bar{a}_1|$  и  $|\bar{a}_2|$  есть ни что иное, как величины, пропорциональные затратам объектов. Длина же вектора  $|\bar{b}|$  отражает величину, которая пропорциональна результату от совместного действия двух объектов. Тогда в качестве эффективности совместного действия двух объектов, представленной в классическом виде как отношение результата к затратам, можно использовать величину

$$k = \frac{|\bar{b}|}{|\bar{a}_1| + |\bar{a}_2|},$$

или же

$$k = \frac{|\bar{a}_1 + \bar{a}_2|}{|\bar{a}_1| + |\bar{a}_2|},$$

а в развернутом виде

$$k = \frac{\sqrt{(a_1^1 + a_1^2)^2 + (a_2^1 + a_2^2)^2}}{\sqrt{(a_1^1)^2 + (a_2^1)^2} + \sqrt{(a_1^2)^2 + (a_2^2)^2}}.$$

Таким образом, чем больше корреляция между потенциальными возможностями двух объектов, тем выше эффективность их совместного действия.

Для  $n$ -мерного случая суть рассуждений не изменится, а формулы расчета показателей будут следующими.

Пусть

$$\bar{a}_1 = (a_1^1, a_2^1, \dots, a_n^1);$$

$$\bar{a}_2 = (a_1^2, a_2^2, \dots, a_n^2);$$

$$\bar{b}_1 = \bar{a}_1 + \bar{a}_2 = (a_1^1 + a_1^2, a_2^1 + a_2^2, \dots, a_n^1 + a_n^2) = (b_1, b_2, \dots, b_n),$$



тогда

$$\cos(\bar{a}_1, \bar{a}_2) = \frac{a_1^1 \cdot a_1^2 + a_2^1 \cdot a_2^2 + \dots + a_n^1 \cdot a_n^2}{\sqrt{(a_1^1)^2 + (a_2^1)^2 + \dots + (a_n^1)^2} \cdot \sqrt{(a_1^2)^2 + (a_2^2)^2 + \dots + (a_n^2)^2}};$$

$$\cos(\bar{a}_1, \bar{b}) = \frac{a_1^1(a_1^1 + a_1^2) + a_2^1(a_2^1 + a_2^2) + \dots + a_n^1(a_n^1 + a_n^2)}{\sqrt{(a_1^1)^2 + (a_2^1)^2 + \dots + (a_n^1)^2} \cdot \sqrt{(a_1^1 + a_1^2)^2 + (a_2^1 + a_2^2)^2 + \dots + (a_n^1 + a_n^2)^2}};$$

$$\cos(\bar{a}_2, \bar{b}) = \frac{a_1^2(a_1^1 + a_1^2) + a_2^2(a_2^1 + a_2^2) + \dots + a_n^2(a_n^1 + a_n^2)}{\sqrt{(a_1^2)^2 + (a_2^2)^2 + \dots + (a_n^2)^2} \cdot \sqrt{(a_1^1 + a_1^2)^2 + (a_2^1 + a_2^2)^2 + \dots + (a_n^1 + a_n^2)^2}};$$

$$k = \frac{\sqrt{(a_1^1 + a_1^2)^2 + (a_2^1 + a_2^2)^2 + \dots + (a_n^1 + a_n^2)^2}}{\sqrt{(a_1^1)^2 + (a_2^1)^2 + \dots + (a_n^1)^2} + \sqrt{(a_1^2)^2 + (a_2^2)^2 + \dots + (a_n^2)^2}}.$$

Таким образом, методы векторной алгебры позволяют рассчитать синергетический эффект и эффективность от совместного действия двух однородных объектов.

Для прогнозирования развития региональной организации потребительской кооперации в первую очередь необходимо сформировать систему показателей, отражающих процесс развития организации. В качестве такой системы нами выделены основные фонды, оборотные средства, трудовые ресурсы [2]. Информация в рамках данной системы прогнозных показателей представлена в таблице 1.

Таблица 1

Прогнозные показатели экономического потенциала Новосибирского ОПС на 2023 г.

Показатели	Отрасль			
	Торговля	Производство	Общепит	Заготовки
Основные фонды, тыс. руб.	22102	7943	3988	3059
Оборотные средства, тыс. руб.	20203	7768	3849	2375
Трудовые ресурсы, чел.	1841	575	649	54

Определим тесноту связи между экономическими потенциалами субъектов кластера, которые ожидаются в 2023 г.

*Торговля-производство:*

$\bar{a}_1 = (22102; 20203; 1841)$  – экономический потенциал торговли;

$\bar{a}_2 = (7943; 7768; 575)$  – экономический потенциал производства.

$$\cos(\vec{a}_1, \vec{a}_2) = \frac{22102 \cdot 7943 + 20203 \cdot 7768 + 1841 \cdot 575}{\sqrt{22102^2 + 20203^2 + 1841^2} \cdot \sqrt{7943^2 + 7768^2 + 575^2}} = 0,996 \quad - \quad \text{связь весьма}$$

тесная.

Таким образом, теснота связи, отражающая меру взаимосвязи экономических потенциалов торговли и производства, составляет 0,996.

*Торговля-общепит:*

$\vec{a}_1 = (22102; 20203; 1841)$  – экономический потенциал торговли;

$\vec{a}_3 = (3988; 3849; 649)$  – экономический потенциал общепита.

$$\cos(\vec{a}_1, \vec{a}_3) = \frac{22102 \cdot 3988 + 20203 \cdot 3849 + 1841 \cdot 649}{\sqrt{22102^2 + 20203^2 + 1841^2} \cdot \sqrt{3988^2 + 3849^2 + 649^2}} = 0,991 \quad - \quad \text{связь весьма}$$

тесная.

Таким образом, теснота связи, отражающая меру взаимосвязи экономических потенциалов торговли и общепита, составляет 0,991.

*Торговля-заготовки:*

$\vec{a}_1 = (22102; 20203; 1841)$  – экономический потенциал торговли;

$\vec{a}_4 = (3059; 2375; 54)$  – экономический потенциал заготовок.

$$\cos(\vec{a}_1, \vec{a}_4) = \frac{22102 \cdot 3059 + 20203 \cdot 2375 + 1841 \cdot 54}{\sqrt{22102^2 + 20203^2 + 1841^2} \cdot \sqrt{3059^2 + 2375^2 + 54^2}} = 0,993 \quad - \quad \text{связь весьма}$$

тесная.

Теснота связи, отражающая меру взаимосвязи экономических потенциалов торговли и заготовок, составляет 0,993.

*Производство-общепит:*

$\vec{a}_2 = (7943; 7768; 575)$  – экономический потенциал производства;

$\vec{a}_3 = (3988; 3849; 649)$  – экономический потенциал общепита.

$$\cos(\vec{a}_2, \vec{a}_3) = \frac{7943 \cdot 3988 + 7768 \cdot 3849 + 575 \cdot 649}{\sqrt{7943^2 + 7768^2 + 575^2} \cdot \sqrt{3988^2 + 3849^2 + 649^2}} = 0,992 \quad - \quad \text{связь весьма}$$

тесная.

Таким образом, теснота связи, отражающая меру взаимосвязи экономических потенциалов производства и общепита, составляет 0,992.

*Производство-заготовки:*

$\vec{a}_2 = (7943; 7768; 575)$  – экономический потенциал производства;

$\vec{a}_4 = (3059; 2375; 54)$  – экономический потенциал заготовок.

$$\cos(\vec{a}_2, \vec{a}_4) = \frac{7943 \cdot 3059 + 7768 \cdot 2375 + 575 \cdot 54}{\sqrt{7943^2 + 7768^2 + 575^2} \cdot \sqrt{3059^2 + 2375^2 + 54^2}} = 0,994 \quad - \quad \text{связь весьма}$$

тесная.

Таким образом, теснота связи, отражающая меру взаимосвязи экономических потенциалов производства и заготовок, составляет 0,994.

*Общепит-заготовки:*

$\vec{a}_3 = (3988; 3849; 649)$  – экономический потенциал общепита;

$\vec{a}_4 = (3059; 2375; 54)$  – экономический потенциал заготовок.

$$\cos(\vec{a}_3, \vec{a}_4) = \frac{3988 \cdot 3059 + 3849 \cdot 2375 + 649 \cdot 54}{\sqrt{3988^2 + 3849^2 + 649^2} \cdot \sqrt{3059^2 + 2375^2 + 54^2}} = 0,873 \text{ – связь тесная.}$$

Теснота связи, отражающая меру взаимосвязи экономических потенциалов общепита и заготовок, составляет 0,873.

Сведем произведенные расчеты в таблицу 2.

Таблица 2

Мера взаимосвязи экономических потенциалов отраслевых структур Новосибирского ОПС

Субъекты кластера	Торговля	Производство	Общепит	Заготовки
Торговля	1	0,996	0,991	0,993
Производство	0,996	1	0,992	0,994
Общепит	0,991	0,992	1	0,873
Заготовки	0,993	0,994	0,873	1

**Выводы.** Расчеты показали, что мера взаимосвязи между экономическими потенциалами отраслевых структур Новосибирского ОПС весьма тесная и превышает 0,99 за исключением лишь меры взаимосвязи между общепитом и заготовками, которая является тесной и составляет 0,873. Из чего можно сделать вывод, что связь между экономическими потенциалами общепита и заготовок следует усилить, и скорее всего это можно достичь путем повышения уровня экономического потенциала заготовок, о чем свидетельствует уровень экономического потенциала на 2023 г., который существенно отстает от уровней экономических потенциалов других отраслевых структур.

**Список использованных источников:**

1. Шаланов Н.В. Системный анализ. Кибернетика. Синергетика: математические методы и модели. Экономические аспекты. – Новосибирск: НГТУ, 2020. – 288 с.
2. Стратегия социально-экономического развития Новосибирской области на период до 2025 года [Электронный ресурс]: Официальный сайт правительства Новосибирской области. – Режим доступа: [https://www.nso.ru/sites/test.new.nso.ru/wodby\\_files/files/migrate/activity/Socio-Economic\\_Policy/strat\\_plan/Documents/1654.pdf](https://www.nso.ru/sites/test.new.nso.ru/wodby_files/files/migrate/activity/Socio-Economic_Policy/strat_plan/Documents/1654.pdf) (дата обращения: 10.12.2023).
3. Шаланов Н.В. Методология исследования развития социальной системы с позиции когнитивного подхода: монография. – Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2020. – 208 с.

УДК 657.1

**СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПОДХОДОВ  
К ФОРМИРОВАНИЮ ОТЧЕТНЫХ ДАННЫХ  
ПО РОССИЙСКИМ СТАНДАРТАМ И МСФО**

*Капашева Дина Нурлановна,  
Российский экономический университет  
им. Г.В. Плеханова, г. Оренбург*

*E-mail: ren\_akatsuki@mail.ru*

**Аннотация.** В условиях современной экономики, когда часть организаций участвует в размещении своих акций на международной бирже, становится актуален вопрос рассмотрения и сравнения подходов к формированию отчетных данных по российским и по международным стандартам. По причине того, что такие организации в данном случае обязаны вести бухгалтерский учет и составлять годовую бухгалтерскую отчетность, опираясь на международные стандарты. В данной статье анализируются принципы и подходы к формированию бухгалтерской (финансовой) отчетности на основе двух приведенных стандартов, выделены и отмечены одни из основных отличий.

**Abstract.** In the conditions of the modern economy, when some organizations participate in the placement of their shares on the international stock exchange, the issue of considering and comparing approaches to the generation of reporting data according to Russian and international standards becomes relevant. Due to the fact that such organizations in this case are required to maintain accounting records and prepare annual financial statements based on international standards. This article analyzes the principles and approaches to the preparation of accounting (financial) statements based on the two given standards, highlighting and highlighting some of the main differences.

**Ключевые слова:** международные стандарты финансовой отчетности, российские стандарты бухгалтерского учета, положение по бухгалтерскому учету, бухгалтерская отчетность.

**Key words:** international financial reporting standards, Russian accounting standards, accounting regulations, financial statements.

**Введение.** В современной экономике активно внедряются международные формы бухгалтерской (финансовой) отчетности и трансформируются к ним основные формы отчетности организаций, применяемые в соответствии с российским законодательством. При этом ведение учета согласно международным стандартам не является обязательным, за исключением случаев, когда организация участвует в размещении своих акций

на международной бирже. В связи с этим становится важным корректно вести и отражать данные в бухгалтерской отчетности по международным стандартам.

**Основная часть.** Для более детального анализа проведем обзор мнений нескольких авторов, как они рассматривают МСФО и РСБУ, и какие выводы и отличия они выделяют при сравнении.

Варкулевич Т.В. и Решетников Р.А. считают, что внедрение МСФО позволяет лучше интерпретировать финансовое положение компании пользователям информации, как внутренним, в целях улучшения эффективности управления, так и внешним, с точки зрения инвестиционной привлекательности субъекта хозяйственной деятельности. Составление бухгалтерской отчетности в России жестко регламентировано на законодательном уровне, контролируется и проверяется исполнительными органами власти, что является основным отличием от практики составления отчетности по международным стандартам. В международной практике не существует стандартных унифицированных форм отчетности, как и не существует единого плана счетов. Рабочий план счетов бухгалтерского учета составляется отдельно каждой компанией на усмотрение главного бухгалтера на основе его профессионального суждения, а также с учетом специфики деятельности компании [1].

По мнению Канищевой Н.А.: «Одними из ключевых отличий системы отчетности, составленной по Российским стандартам, от отчетности, составленной в соответствии с МСФО, также являются значительное затруднение анализа отчетности холдинговых фирм, потому что РСБУ не учитывает консолидацию отчетности и в отчете отображена работа только головной компании. А также изменений в ПБУ было гораздо меньше, чем идентичных изменений в мировых стандартах, поэтому во многих случаях российские правила учета остались на более ранней редакции МСФО» [2].

Макаренко М.В. в своей работе отмечает, что одно из отличий МСФО и РСБУ связано с тем, кто в конечном итоге будет использовать финансовую информацию, которая содержится в отчетах. В результате, отчетность которая подготовлена по требованиям МСФО – это представление финансовой информации действительным и потенциальным инвесторам, кредиторам для принятия решений. Финансовой отчетностью, которая составлена с требованиями РСБУ, пользуются фискальные органы, в целях проверки правильности составления налоговой отчетности, а также органы государственного управления и статистики [3].

Виндижев Т.Х., Сабанова М.М. и Виндижева А.Х. в своем исследовании выделяли как отличие между МСФО и РСБУ подход к понятию учетной политики. По их мнению: «В соответствии с международными стандартами финансовой отчетности учетная политика организации направлена на выведение конечного результата, то есть на подготовку и предоставление финансовой отчетности. В то время как в российских стандартах бухгалтерского учета учетная политика предприятия используется в большей степени для целей ведения бухгалтерского учета и внутреннего контроля» [4].

Таким образом, подводя итог мнений других авторов на проблему различия к подходу формирования отчетных данных в соответствии с международными и российскими стандартами, выделим и отметим определения используемой терминологии и аббревиатуры далее по статье:

Международные стандарты финансовой отчетности (МСФО) – это свод правил и принципов по составлению и ведению бухгалтерского (финансового) учета, принятых на международном уровне.

Российские стандарты бухгалтерского учета (РСБУ) – это свод норм и принципов федерального законодательства Российской Федерации по ведению и составлению бухгалтерского учета и отчетности.

Российские организации, участвующие в торгах акциями на международном уровне, отчитываются и по РСБУ и по МСФО. В таком случае представленные финансовые результаты могут не совпадать, так как обе системы учета имеют значительные отличия, которые более подробно рассмотрим далее в статье.

Можно выделить несколько основных пунктов, по которым проанализируем подходы к формированию отчетных данных по РСБУ и МСФО:

1) Цель бухгалтерской отчетности:

По РСБУ бухгалтерская отчетность не направлена в большей степени на внешних пользователей, основными пользователями являются статистические и налоговые институты.

По МСФО информация из бухгалтерской отчетности представлена для заинтересованных лиц с прямым финансовым интересом, которые используют ее при принятии управленческих решений.

2) Формы бухгалтерской отчетности:

По РСБУ основными и обязательными формами являются бухгалтерский баланс, отчет о финансовых результатах, отчет об изменениях капитала, отчет о движении денежных средств, пояснения к формам БО, пояснительная записка или аудиторское заключение.

По МСФО отчетность формируются на основе МСФО 1 «Представление финансовой отчетности», которая не значительно отличается от списка обязательных форм РСБУ. Отличием является то, что организация может использовать наименования, которые отличаются от принятых в данном стандарте, а также вносить изменения в вариант представления данных.

3) Валюта и язык бухгалтерской отчетности:

По РСБУ согласно законодательству (ПБУ 4/99) бухгалтерская отчетность должна быть представлена в валюте РФ, язык – русский.

По МСФО бухгалтерская (финансовая) отчетность может быть представлена в любой валюте, при этом правила использования языка прямо не установлены.

4) Отчетная дата:

По РСБУ отчетная дата согласно 402-ФЗ от 06.12.2011 является последний календарный день отчетного периода (31 декабря отчетного года) и она фиксированная.

По МСФО отчетная дата для бухгалтерской (финансовой) отчетности не является фиксированной.

5) Представление дополнительной информации, сопутствующей бухгалтерской отчетности:

По РСБУ организация формирует дополнительную информацию в случае, если исполнительный орган считает ее полезной для заинтересованных лиц для принятия управленческих решений.

По МСФО организация по собственному желанию представляет дополнительную информацию в виде финансовых обзоров руководства, содержащие анализ результатов организации, ценность которых не отражена в финансовой отчетности.

6) Зачет статей бухгалтерской отчетности:

По РСБУ зачет в бухгалтерской отчетности между статьями активов и пассивов статьями доходов и расходов не допускаются, за исключением случаев, предусмотренных законодательством РФ.

По МСФО согласно международным стандартам доходы и расходы, а также активы и обязательства не подлежат взаимозачету, кроме случаев, когда это разрешается или требуется международным стандартом.

7) Критерии признания дохода бухгалтерской отчетности:

По РСБУ доход признается в момент перехода права собственности.

По МСФО доход признается исходя из экономического содержания сделки.

8) Себестоимость реализованной продукции в бухгалтерской отчетности:

По РСБУ в состав себестоимости реализованной продукции, если данный случай предусмотрен ученой политикой, могут включаться общехозяйственные и коммерческие расходы.

По МСФО в состав себестоимости реализованной продукции не могут включаться общехозяйственные и коммерческие расходы, и данные расходы не расцениваются как непосредственно связанные с производством и приобретением продукции.

9) Отражение доходов и расходов в бухгалтерской отчетности:

По РСБУ по разным операциям доходы и расходы отражаются развернуто.

По МСФО по неосновной деятельности доходы и расходы отражаются свернуто.

**Выводы.** Таким образом, подходы к формированию бухгалтерской (финансовой) отчетности существенно различаются и приводят к принципиальным расхождениям при составлении. Стоит отметить, что отчетность, составленная по МСФО, является более ценной для инвесторов, так как представляет реальное финансовое положение организации и имеет понятный и удобный вид для интерпретации. Главный фактор, которого придерживается отчетность, составленная по МСФО, является последовательность составления всех трех форм финансовой отчетности и связь и между ними. В свою очередь отчетность, составленная по российским стандартам, имеет нормативный характер и более строгий вид, при этом отчет о

финансовых результатах и движении денежных средств независимы от других форм отчетности. Главный фактор, которого придерживается отчетность, составленная по РСБУ, является формализм, так как для каждой статьи отчетности есть порядковый номер и строго закрепленное название, а также норма расчета.

#### **Список использованных источников:**

1. Варкулевич Т.В., Решетников Р.А. Трансформация российской бухгалтерской отчетности в формат МСФО – как фактор инвестиционной привлекательности российских компаний // АНИ: экономика и управление. – 2020. – № 3 (32). – С. 290-292.
2. Канищева Н.А. Формирование бухгалтерской отчетности по российским стандартам и по МСФО // Beneficium. – 2015. – № 2 (18). – С. 24-28.
3. Макаренко М.В. Различие РСБУ и МСФО // Инновационная наука. – 2015. – № 5-1. – С. 188-191.
4. Виндижев Т.Х., Сабанова М.М., Виндижева А.Х. Раскрытие и формирование учетной политики организации в соответствии с МСФО и ПБУ // Научные междисциплинарные исследования. – 2020. – № 7. – С. 45-48.
5. Сосунова Л.С., Волкова А.Ю., Дементьев И.В., Кудряшова Д.А., Нуретдинов Д.И. К вопросу о трансформации финансовой отчетности в соответствии с МСФО // Столыпинский вестник. – 2020. – № 4. – С. 11-25.
6. Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.consultant.ru> (дата обращения: 27.11.2023).
7. Международный стандарт финансовой отчетности (IAS) 1 «Представление финансовой отчетности» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://minfin.gov.ru> (дата обращения: 27.11.2023).



УДК 338.24

**МЕТОДОЛОГИЯ КОРПОРАТИВНОЙ СИСТЕМЫ  
УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В СОВРЕМЕННОМ МИРЕ**

*Маланин Дмитрий Владиславович,  
Университет «Синергия», г. Москва*

*E-mail: malanin.d.v@mail.ru*

***Аннотация.** Данная статья обращает внимание на важность изучения и понимания методологий корпоративной системы управления проектами. В ней выделяются ключевые компоненты такой системы, начиная с классического определения проекта до адаптивной методологии управления проектами. В представленной статье представлен термин "методология" как система правил, методов и исследовательских подходов, необходимых для эффективного управления проектами. Основное внимание уделяется раскрытию типов организаций, осуществляющих реализацию своих проектов. Также автор знакомит читателей с наиболее распространенными методологиями управления проектами в современном мире и даёт их краткую характеристику. В завершении статьи автор подводит итог о возможном применении методологий и адаптации организаций в формировании собственного подхода в управлении проектами.*

***Ключевые слова:** методологии, проект, управление проектами, корпоративная система, процессы управления, КСВП.*

***Abstract.** This article highlights the importance of studying and understanding the methodologies of a corporate project management system. It emphasizes the key components of such a system, starting from the classical project definition to the adaptive project management methodology. The article presents the term "methodology" as a system of rules, methods and research approaches necessary for effective project management. The main attention is focused on the disclosure of the types of organizations that realize their projects. The author also familiarizes the readers with the most common project management methodologies in the modern world and briefly characterizes them. At the end of the article the author summarizes the possible application of methodologies and adaptation of organizations in the formation of their own approach to project management.*

***Key words:** methodologies, project, project management, corporate system, management processes, CPMS.*

**Введение**

Современный мир предпринимательства претерпевает стремительные изменения, подвергая корпоративные системы управления сложным вызовам [1] и возможностям [2]. Управление корпоративными структурами и процессами стало более динамичным и сложным, требуя гибких методов и эффективных инструментов для поддержания конкурентоспособности организаций.

Стремительные изменения в технологическом прогрессе, увеличенное внимание к устойчивости и конкурентоспособности [2], а также растущие ожидания потребителей [1] обуславливают необходимость развития и совершенствования методологий управления проектами. Важность эффективного управления проектами не может быть недооценена, поскольку это основополагающая часть успешности проектов, от которой напрямую зависит финансовая стабильность и репутация организации.

Цель данной работы – предоставить обзор современного состояния методологий управления проектами и подчеркнуть их роль в обеспечении эффективного выполнения проектов в корпоративных системах. В статье мы также рассмотрим примеры использования различных методологий в зависимости от типа и целей организаций, которые могут помочь оптимизировать процессы управления проектами и достичь поставленных целей.

Статья направлена на исследование и анализ современных методологий, подходов и инструментов управления проектами в корпоративных системах. В ней раскрывается тема современных вызовов внешних и внутренних факторов, перед которыми стоят организации, и методологии, которые помогают им справиться с этими вызовами. Также обсудим современные тренды и направления развития управления проектами, включая использование новых технологий, «агильных» методологий и адаптивных стратегий.

### **Основная часть**

Для того, чтобы более глубоко погрузиться в тему исследования методологий корпоративной системы управления проектами необходимо иметь представления об основных её составляющих и их определениях.

Классическое определение проекта по версии института управления проектами США (PMI USA), проект – это «временная деятельность, предпринятая для создания уникального продукта или услуги» [3]. Другими словами, любая трудовая деятельность, в результате которой происходит создание уникального продукта (или типового продукта уникальным путем) и имеющая определённые сроки исполнения, является проектом.

Также, в толковом словаре русского языка под редакцией Ушакова Д.Н. (1935-1940 гг.) термин методология – это учение о научном методе или методах отдельных наук [4]. Простыми словами Методология – это система правил, методов и исследовательских подходов, используемых для проведения исследования, выполнения задачи или решения проблемы. Если говорить о методологии, которая относится к управлению проектами – то эта система правил, методов и подходов помогающая организации эффективно управлять своими проектами [5]. Она включает в себя совокупность лучших практик и процедур, которые позволяют структурировать, планировать, выполнять и контролировать проекты в организации. Основная цель такой методологии – обеспечить согласованный и структурированный подход к управлению, при достижении лучших результатов с максимально эффективным использованием ресурсов компании [5].

Основа методологии управления проектами – регламент (или стандарт) управления проектами [5]. Регламент описывает роли участников проектной

деятельности, их полномочия и зоны ответственности в процессе реализации проекта, правила их взаимодействия, в частности, регламент регулирует взаимодействие руководителя проекта и функциональных руководителей. Кроме того, в регламенте должны быть описаны признаки, по которым деятельность признается проектом, и принципы классификации проектов.

В связи с тем, что современный мир меняется стремительно, и корпорации, некоммерческие организации, стартапы, IT-компании и многие другие виды организаций постоянно сталкиваются с вызовами [1], которые требуют эффективного управления проектами [5]. Универсальной методологии, которая подходила бы всем организациям и во всех ситуациях не существует. Разные компании прибегают к разным методологиям.

Методы управления проектами зависят от масштаба проекта, сроков реализации, качества, ограниченности ресурсов, места и условий реализации. Все названные факторы являются основанием для выделения различных типов проектов, их классификации [6].

Ниже приведены несколько распространённых типов организаций и наиболее явные решения в области выбора типа методологии управления проектами в соответствии с их спецификой:

**1. Инновационные стартапы:** молодые компании, которые ориентированы на быстрое внедрение новых идей и продуктов на рынок. Они часто используют Agile-методологии для быстрого реагирования на изменяющиеся условия и эффективной разработки продукта.

**2. Крупные корпорации:** крупные компании с разветвленными структурами и множеством проектов разного масштаба [1]. Они могут использовать более традиционные методологии управления проектами, такие как PMI (Project Management Institute) или PRINCE2, чтобы обеспечить стройное управление и контроль над множеством проектов.

**3. Некоммерческие организации:** организации, такие как благотворительные фонды или образовательные учреждения, которые имеют уникальные цели и ограниченные ресурсы. Они могут применять адаптированные методологии управления проектами для оптимизации процессов и максимизации воздействия на общество.

**4. IT-компании:** организации, специализирующиеся на разработке программного обеспечения или информационных технологиях, часто используют Agile-методологии, такие как Kanban или Extreme Programming (XP), для управления разработкой продуктов и обеспечения гибкости в реагировании на изменения.

**5. Социальные предприятия:** организации, которые объединяют в себе цели коммерческой деятельности и социальной ответственности. Они могут применять методологии, направленные на обеспечение эффективного управления проектами, одновременно решая социальные проблемы.

Обладая информацией о том, какие типы организаций существуют и какие цели преследуют – можно более подробно разобрать несколько ключевых методологий и соотнести их функционал с имеющимися целями и задачами этих организаций:

Методология PMBOK (Project Management Body of Knowledge) – это стандарт управления проектами, разработанный Project Management Institute (PMI) [7]. Он предоставляет систематический и структурированный подход к управлению проектами, охватывая все ключевые процессы и знания, необходимые для успешного выполнения проектов. PMBOK является основой для многих других методологий и стандартов управления проектами. Он предоставляет универсальный язык и рамки для понимания и управления проектами в корпоративных системах.

Методология PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments) – это методология управления проектами, разработанная в Великобритании. Она подразумевает четкую организацию проекта с определенными ролями и обязанностями, подходит для компаний, которые ценят формальную организацию проектов и желают иметь строгий контроль над ними [8].

Адаптивные методологии (например, Scrum и Agile) – это методологии, подразумевающие гибкий и итеративный подход к управлению проектами. Они акцентируют внимание на поэтапном развитии проектов и непрерывной коррекции на основе обратной связи. В разработке программного обеспечения и других областях, где важна быстрая реакция на изменения внешних условий адаптивные методологии набирают всё большую популярность.

Интегрированные методологии (например, IPMA ICB и IAPM) – предоставляют более широкий спектр рекомендаций, охватывая управление проектами, программами и портфелями. Они позволяют легко масштабировать управление от одного проекта до всей организации, подходят для комплексных организаций, где важно иметь единый стандарт управления для всех уровней проектной деятельности.

В современном цифровом мире [1] активно продвигается интеграция методологий с информационными системами, такими как Microsoft Project, JIRA и другим программным обеспечением. Это позволяет упростить планирование, отслеживание, автоматизировать многие процессы и повысить эффективность управления проектами.

### **Выводы**

В современном динамичном мире, где каждая компания сталкивается с уникальными вызовами, универсальная методология управления проектами отсутствует. В связи с отсутствием универсального решения для всех сценариев проектов организаций появляется необходимость в наличии нескольких решений для выбора наиболее подходящего.

Организации вынуждены внимательно анализировать свои цели, структуру и особенности проектов. В этом процессе выбора подходящей методологии следует помнить, что PMBOK, PRINCE2, Agile и другие методологии – это не просто инструменты, а мощные ресурсы, способные оптимизировать рабочие процессы и повысить эффективность. Однако ключ к успеху заключается не только в самом выборе методологии, но и в ее грамотном применении и адаптации к конкретному контексту организации.

Методология, не смотря на свою мощь, не является статичным инструментом. Ее эффективность зависит от умения адаптироваться к

изменяющимся условиям и специфике проектов. Таким образом, компании, стремящиеся к успешному управлению проектами, должны обладать не только глубоким знанием методологий, но и гибкостью мышления, позволяющей им с легкостью приспосабливаться к динамике современного бизнес-окружения. В конечном итоге, именно в адекватной комбинации выбранной методологии и уникальных особенностей организации кроется ключ к успешному выполнению проектов в условиях постоянных перемен.

#### **Список использованных источников:**

1. Фомичев А.Н. Большие вызовы как катализатор эволюции стратегических механизмов управления субъектами предпринимательской деятельности / А.Н. Фомичев // *Russian Economic Bulletin*. – 2023. – Т. 6. – № 6. – С. 294-299.
2. Фомичев А.Н. Совершенствование методов стратегического развития предприятий малого и среднего бизнеса / А.Н. Фомичев // *Modern Economy Success*. – 2023. – № 6. – С. 96-100.
3. Богданов В.В. Управление проектами. Корпоративная система – шаг за шагом. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 248 с.
4. Толковый словарь русского языка: в 4 т. / под ред. Д.Н. Ушакова. Т. 1. – М., 1935; Т. 2. – М., 1938; Т. 3. – М., 1939; Т. 4. – М., 1940.
5. Фомичев А.Н. Применение проектного подхода к реализации стратегии устойчивого развития / А.Н. Фомичев // *Modern Economy Success*. – 2023. – № 2. – С. 241-246.
6. Боронина Л.Н. Основы управления проектами : [учеб. пособие] / Л.Н. Боронина, З.В. Сенук; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. 2-е изд., доп. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2016. – С. 17-19.
7. Павлов А.Н. Управление проектами на основе стандарта PMI PMBOK®R . Изложение методологии и опыт применения / А.Н. Павлов. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014. – С. 3-4.
8. Першин Д.С. Методология управления проектами PRINCE2 // *Корпоративные информационные системы*. – 2023. – № 1 (21) – С. 49-53 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://corpinfosys.ru/archive/issue-21/219-2023-21-prince2>

УДК 331.101.23

**РОССИЯ В МИРОВОЙ СИСТЕМЕ РАЗДЕЛЕНИЯ ТРУДА.  
ИСТОРИЯ ГЛОБАЛИЗАЦИИ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ**

*Митрофанова Татьяна Юрьевна,  
Санкт-Петербургский государственный университет  
промышленных технологий и дизайна, г. Санкт-Петербург*

*E-mail: tanyamitr@yandex.r*

*Митрофанов Никита Михайлович,  
Санкт-Петербургский государственный университет  
промышленных технологий и дизайна, г. Санкт-Петербург*

*E-mail: nikitamitrof48@gmail.com*

**Аннотация.** Несмотря на автаркическое развитие российской экономики в советское время, объёмный внутренний рынок с численностью населения почти в 150 миллионов человек, внешние экономические связи России с остальным миром остаются крайне важными как для России, так и для мировой экономики в целом. В статье было выявлено, что Россия остаётся крайне значимым для мировой экономики производителем таких товаров, как: топливно-энергетические товары (нефть, газ, нефтепродукты), продукция чёрной и цветной металлургии, минеральных удобрений и разнообразных товаров оборонно-промышленного комплекса, сельскохозяйственной продукции (в первую очередь, зерновых). В статье была исследована история глобализации российской экономики, а также разнообразные формы и методы включения отдельных секторов российской экономики в мировую. Было выявлено, что в 1990-е годы включение российской экономики в мировую происходило достаточно медленно, а доминирующей формой российского партнёрства с границей были экспортно-импортные операции. Наиболее активными темпами притока иностранных инвестиций были отмечены 2000-2008 годы, в годы которых и сформировалось современное потребительское общество в России. Было выявлено что глобализация российской экономики, тем не менее, происходила по совершенно другому сценарию, в отличие от того, на которое рассчитывали реформаторы в правительстве в начале 2000-х годов. Вместо создания совместных с иностранцами предприятий, основной формой проникновения международных компаний на российский рынок стало присутствие на российском рынке 100% дочерних компаний международных холдингов. Результатом исследования стал вывод о том, что российскую экономику в настоящее время можно считать глубоко интегрированной в мировую и уровень интеграции российской экономики в глобальную можно считать достаточно устойчивым, несмотря на санкционное давление и прочие внешние катаклизмы.

**Abstract.** *Despite the autarkic development of the Russian economy during the Soviet era, a voluminous domestic market with a population of almost 150 million people, Russia's external economic ties with the rest of the world remain extremely important for both Russia and the global economy as a whole. The article revealed that Russia remains an extremely important producer of such goods for the world economy as: fuel and energy products (oil, gas, petroleum products), ferrous and non-ferrous metallurgy, mineral fertilisers and various goods of the defense industry, agricultural products (primarily cereals). The article investigated the history of globalization of the Russian economy, as well as various forms and methods of inclusion of certain sectors of the Russian economy in the world economy. It was revealed that in the 1990s the inclusion of the Russian economy in the world economy was rather slow, and the dominant form of Russian partnership with foreign countries was export-import operations. The most active rates of foreign investment inflow were observed in 2000-2008, during which the modern consumer society in Russia was formed. It was revealed that the globalization of the Russian economy, however, took place according to a completely different scenario, unlike what the reformers in the government in the early 2000s had hoped for. Instead of establishing joint ventures with foreigners, the main form of penetration of international companies into the Russian market has become the presence of 100% subsidiaries of international holdings in the Russian market. The study concluded that the Russian economy can now be considered deeply integrated into the global economy and the level of integration of the Russian economy into the global economy can be considered quite stable, despite the sanctions pressure and other external cataclysms.*

**Ключевые слова:** потенциал роста, иностранные компании, экспортно-импортные операции, инвесторы, равноудаление олигархов, санкции, финансовый центр, земельный кодекс, управленческая структура, национальные чемпионы.

**Key words:** growth potential, foreign companies, export-import operations, investors, oligarchs' equidistance, sanctions, financial center, land code, governance structure, national champions.

**Введение.** В масштабе мировой экономики российская экономика – это относительно небольшой игрок. Это так, несмотря на замену долю в мировом ВВП, достаточно большой внутренний рынок и глубокую интегрированность отдельных частей российской экономики в мировую [1]. С другой стороны, Россия – один из крупнейших, по-прежнему, малоконкурентный и ненасыщенный рынок с целым рядом незаполненных ниш. Поэтому, до настоящего времени Россия остается рынком с большим потенциалом роста, в этом смысле, Россия остаётся очень интересной для иностранных компаний. В мире таких новых рынков, на самом деле, мало [2].

**Основная часть.** До конца 90-х годов страновые риски в России были очень велики. Были проблемы с защитой собственности (в первую очередь, рейдерство), в Россию мешала вкладывать и неконвертируемость рубля, риски иностранных игроков были высоки до такой степени, что они, как правило, ограничивались лишь экспортно-импортными операциями и их

сопровождением. До ранних 2000-х годов сыграла свою роль и точка зрения правительства, которое формально и неформально ограничивало доступ иностранных компаний в Россию. Например, иностранные инвесторы были отстранены от т.н. «большой приватизации». В тот момент, когда рынки капитала стали наконец открыты, большая часть инфраструктуры рынка была уже создана, а частично – поглощена российскими структурами. При этом, с 2008 года начался новый процесс частичного ограничения иностранных инвестиций в Россию. Поэтому, де-факто, присутствующие сегодня на иностранном рынке иностранцы – это те, кто успели поверить в Россию с 2000 по 2008 год. Для такого короткого периода, тем не менее, им удалось сделать очень много. До конца 90-х годов власти в России предполагали, что основной формой инвестирования иностранцев в Россию должно стать создание совместных предприятий с российскими партнерами. Но в итоге, основной формой стало присутствие на российском рынке 100% дочерних компаний международных холдингов. С середины 2000-х годов исчезает также и распространённая специализация среднего бизнеса: дистрибуция в России иностранных торговых марок. К 2012-2013 годам иностранцы, заинтересованные в российском рынке уже почти всегда предпочитали работать в России через свои структуры [3]. Крупные иностранные компании интересовались в России, в первую очередь, добывающими проектами. Это естественно, потому, что экспорт нефти, газа и продукции черной металлургии были и остаются основной экспортной специализацией России. В некотором смысле, растущее благосостояние 2004-2014 годов технически было обеспечено именно через интеграцию этих отраслей в мировую экономику. Без такой глобализации экономика России развивалась бы гораздо медленнее, доходы населения и бюджета отставали бы от темпов роста в восточноевропейских странах. Издержками этого богатства стали некоторые следы «голландской болезни», или «ресурсного проклятия» в российской экономике [4]. В начале 2000-х годов в российской экономике международные компании активно вели переговоры с новым правительством о новых условиях доступа на российский рынок и к российским активам. Предполагалась, что новый курс на «равноудаление олигархов» и разрушение коррупционных схем 90-х годов откроет рынок для иностранцев [5]. Иностранные компании должны были стать привилегированными партнёрами в России. В основном, эти расчёты оправдались лишь частично. Но, ставка президентской команды на прямые контакты с крупными компаниями в противовес российским стала постоянной. Даже в условиях санкций идет прагматичный диалог с ведущими западными корпорациями. Высшие российские чиновники регулярно встречаются с генеральными директорами международных компаний. Фондовый рынок России активно, хотя и не равномерно развивался с середины 90-х годов после начала приватизации. Иностранный капитал приходил в Россию через инвест-банки или брокерские структуры, сначала через лондонский, а потом, и через национальный сегмент. Спустя несколько лет, российские компании открыли для себя и лондонскую биржу и нью-йоркскую биржу, 2 ведущих мировых финансовых центра. Значение континентальных европейских бирж для российской экономики всегда было ниже [6]. Это привело к идее амбициозного,



но пока не до конца реализованного проекта международного финансового центра в Москве.

В начале 2000-х на финансовый рынок России пришли международные страховые и управляющие компании. Последними, уже в середине 2000-х были иностранные дочки иностранных розничных банков.

Тем не менее, финансовый рынок в России даже в масштабах европейского региона не очень крупный: накопления населения по естественным причинам не очень велики. Несмотря на большой размер российского рынка, накопления населения невелики по мировым меркам. Институты коллективного инвестирования в финансовый рынок развиты слишком слабо [7].

До сих пор, российский рынок – это один из крупнейших импортёров промышленных и потребительских товаров, в этом смысле экономика России глубоко интегрирована в мировую. Высокий уровень доходного и имущественного неравенства при большом населении делает Россию крайне интересной для всех потребительских компаний, несмотря на риски. В России имеются крупная потребительская ниша и для дорогих и для дешёвых товаров. По этой причине, в Россию пришли почти все мировые потребительские компании. Именно они создали в России современное потребительское общество. Роль российских компаний в этом была гораздо меньше [8]. В других секторах, международная кооперация развивалась гораздо с более переменным успехом. Российские компании были заинтересованы в импорте оборудования, совместном освоении внутреннего рынка, но правительство всегда опасалось потери суверенитета над развитием экономики. Ключевой кейс в этой области – это российское энергомашиностроение и попытки немецкой компании Siemens войти на российский рынок. На сопротивление российских структур в 2002 – 2005 годах Siemens так и не дали приобрести активы в ряде машиностроительных компаний, несмотря на поддержку либерального крыла правительства [9].

Сельское хозяйство в России из-за его внутренних проблем, как объект иностранных инвестиций стало интересно лишь с середины 2000-х, когда в России на практике заработал новый «земельный кодекс». Тогда в Россию пришли ведущие мировые трейдеры (Linkor и Louis Dreyfus Company). Развитие сельского хозяйства, его интеграция в мировую экономику сыграло неожиданную роль в российской политике. С советского времени Россия была, а в некоторой мере и остается крупным импортером продовольствия, но в последнее время, Россия стала и крупным экспортером. Так, в 2017 году Россия стала крупнейшим экспортёром пшеницы в мире. Например, запрет на экспорт зерна из России после лесных пожаров 2010 года привёл к резкому росту цен на зерно на мировом и ближневосточном рынке, что стало одной из причин революции в Египте [10].

Иностранные компания лишь до 2000-х годов пытались создать себе на российском рынке особые условия работы. Политика «национального режима», «корпоративного гражданства» для предприятий с иностранным капиталом вопреки ожиданиям, в конце концов сработала. Большая часть западных компаний в России сегодня живет и работает по российским «правилам игры».

При этом, их отличает в среднем более качественная управленческая структура, что даёт им определённые преимущества перед российскими конкурентами. Целый ряд исследований показывает, что они в гораздо меньшей степени вовлечены в коррупцию и уклонение от налогов, чем их российские конкуренты. Например, исследования теневых зарплат Сергеем Брагинским и его соавтором показали, что сотрудники западных компаний, сотрудники международных компаний, работающих в Москве получают гораздо более высокую белую зарплату и платят гораздо больше налогов, чем их российские коллеги [11].

Относительно недавно российский бизнес открыл для себя и возможности выхода на мировой рынок. Полностью интернированы в него нефтегазовые и часть IT компаний, металлургические холдинги, производители удобрений и оружия. Для прочих компаний, экспорт – это скорее экзотика. При этом, зависимость российских производителей от импортных комплектующих и оборудования достаточно высока и это, в основном, высокотехнологичный импорт. В середине 2000-х годов приток капитала в Россию создал новый тренд: российские металлурги и нефтяники искали способы покупки активов в Европе и США. В итоге, более-менее успешной стала лишь экспансия сотовых компаний. Российские корпорации искали и путь на «Восток», покупая активы в Восточной и Южной Азии. Но, за редким исключением, компании из России пока не смогли успешно интегрировать успешно приобретённый за границей бизнес, некоторым компаниям пришлось продать уже купленные активы, некоторые – выставили на продажу, но пока не могут найти покупателей [12].

Примерно в это же время, в середине 2000-х годов политика всесторонней поддержки государством конкуренции компаний из российской юрисдикции на мировых рынках стала почти догмой. Эта идея не была чисто российской. Увлечение «национальными чемпионами» переживали многие развивающиеся страны и многие европейские страны, такие, как, например, Германия. На российскую же экономику эта идея оказала более серьёзное влияние, чем в других странах. Сменились лишь игроки. Если раньше национальными чемпионами предполагались большие частные компании, то в настоящее время речь идёт преимущественно о компаниях хотя бы с частично государственной собственностью [13].

**Выводы.** Так или иначе, несмотря на все внутренние проблемы, интеграция российской экономики в мировую – это уже достигнутая цель. Это реформа, которую в общем то никто специально не делал. Это была реформа, которая произошла сама собой, в то время, когда для неё были созданы все необходимые условия. Но, без этого, считать экономику России рыночной было бы гораздо меньше оснований, чем сейчас. Санкционное давление на Россию в 2014 и в 2022-2023 годах также не привело к дезинтеграции российской экономики из мировой. К 2023 году Российская экономика остаётся глубоко интегрированной в мировую, а снижение товарооборота России с Евросоюзом, США и Канадой компенсировало увеличение товарооборота России с Китаем, Индией, странами Юго-Восточной Азии, Ближнего Востока и Северной Африки.

**Список использованных источников:**

1. Минакова И.В., Быковская Е.И., Бароян А.А., Гололобова М.А. Российская государственность и ее модернизация // Управление социально-экономическим развитием регионов: проблемы и пути их решения: сб. науч. ст. 9-ой Междунар. науч.-практ. конф.: в 3 т. – 2019. – С. 122-130.
2. GDP | 2023 | PPP | Data | World Economics [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.worlddeconomics.com/Indicator-Data/Economic-Size/Revaluation-of-GDP.aspx>
3. 50 крупнейших иностранных компаний в России – 2023. Рейтинг Forbes | Forbes.r [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.forbes.ru/biznes/497010-50-krupnejsih-inostrannyh-kompanij-v-rossii-2023-rejting-forbes?ysclid=lqb0lsn13255353991>
4. Статистика внешнего сектора | Банк России (cbr.ru) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://cbr.ru/statistics/macro\\_itm/svs](https://cbr.ru/statistics/macro_itm/svs)
5. Хроника равноудаления – Власть – Коммерсантъ (kommersant.ru) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/17235?ysclid=lqb0rxd9e6352128>
6. Стегура А.П., Рудковская М.М. Международные экономические санкции как инструмент внешней политики (на примере санкций против России) // Актуальные проблемы современной науки: взгляд молодых: сб. трудов X Всерос. (с международным участием) науч.-практ. конф. студентов, аспирантов и молодых ученых. – Челябинск: Южно-Уральский технологический университет, 2021. – С. 410-416.
7. Финансовые рынки | Банк России (cbr.ru) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cbr.ru/statistics/finr/>
8. Ильин В.И. Общество потребления: теоретическая модель и российская реальность // Мир России. – 2005. – № 2. – М.: Мир России, 2005.
9. Siemens to wind down Russian business | Press | Company | Siemen. Дата обращения: 11 декабря 2023.
10. Международный независимый институт аграрной политики. Мировой рынок пшеницы, роль и место России на этом рынке. АгроВестник (28 июня 2016). Дата обращения: 30 ноября 2023.
11. Картавый М.А., Нехамкин А.Н. Методологические принципы формирования российского менеджмента. – М., 1999 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cfi.n.ru/press/management/2019-3/02.shtml> (дата обращения: 07.12.2023).
12. Для чего российские металлурги скупают зарубежные активы? (metalbulletin.ru) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://metalbulletin.ru/publications/1640/?ysclid=lqb31rku5i79184956>
13. Подоба Зоя, Титова Анна. Чеболь как основа экспортно ориентированной экономики Республики Корея // Азия и Африка сегодня № 3 за 2018 год. – С. 33-40.

УДК 339

**ФЕНОМЕН РЕСУРСНОГО ПРОКЛЯТИЯ И ГОЛЛАНДСКОЙ БОЛЕЗНИ В СОВРЕМЕННОЙ МИРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ**

Митрофанова Татьяна Юрьевна,  
Санкт-Петербургский государственный университет  
промышленных технологий и дизайна, г. Санкт-Петербург

E-mail: tanyamitr@yandex.r

Митрофанов Никита Михайлович,  
Санкт-Петербургский государственный университет  
промышленных технологий и дизайна, г. Санкт-Петербург

E-mail: nikitamitrof48@gmail.com

**Аннотация.** Ресурсное проклятие является одним из самых обсуждаемых феноменов экономического развития разных стран мира в XX веке. Эмпирическим путём была получена закономерность, что многие страны, резко увеличившие экспорт минеральных ресурсов в XX веке, не улучшили своё экономическое положение и не смогли использовать приток экспортной валютной выручки для ускоренного развития своих стран. В статье анализируются разные точки зрения относительно феномена происхождения т.н. «проклятия ресурсов» (resource curse) и научность такой концепции. Было выявлено, что существует 2 основных объяснения парадокса замедления экономического развития государства при росте экспорта минерального сырья: хорошо известный в академической литературе феномен голландской болезни, сопровождающийся снижением конкурентоспособности по причине резкого укрепления курса национальной валюты в связи с увеличением притока экспортной валютной выручки от продажи сырья и эффект ухудшения качества государственных институтов в связи с появлением значимой ресурсной ренты, благодаря которой во многих странах с неустойчивой политической системы снижаются стимулы проводить необходимые экономические реформы и работать над улучшением инвестиционного климата. По результатам исследования, автор пришёл к выводу, что «ресурсное проклятие» не является предопределённой моделью развития для стран, обладающих большим минерально-сырьевым потенциалом, и в академической науке существуют достаточно много эффективных стратегий преодоления «ресурсной ловушки» как на макроэкономическом, так и на институциональном уровне.

**Abstract.** The resource curse is one of the most discussed phenomena of economic development of different countries of the world in the 20th century. Empirically, it was found that many countries that sharply increased exports of mineral resources in the 20th century did not improve their economic situation and could not use the inflow of export earnings for accelerated development of their countries. The article analyses different points of view regarding the phenomenon of the origin of the so-called "resource curse" (resource course) and the scientificity of

*such a concept. It was found that there are 2 main explanations for the paradox of slowing down the economic development of the state with the growth of mineral exports: the phenomenon of Dutch disease, well known in the academic literature, accompanied by a decline in competitiveness due to a sharp strengthening of the national currency in connection with the increase in the inflow of export foreign exchange proceeds from the sale of raw materials and the effect of deterioration in the quality of state institutions due to the emergence of significant resource rents, thanks to which many countries with unstable economies are able to accelerate their development. Based on the results of the study, the author concluded that the "resource curse" is not a predetermined development model for countries with large mineral and raw material potential, and there are quite a few effective strategies in academic science to overcome the "resource trap" both at the macroeconomic and institutional levels.*

**Ключевые слова:** ресурсное проклятие, уровень жизни, динамическая экономия от масштаба, курс валюты, нефтедоллары, пенсионный фонд, ресурсная рента, институты, коррупция, диверсификация.

**Key words:** resource curse, standard of living, dynamic economies of scale, exchange rate, petrodollars, pension fund, resource rents, institutions, corruption, diversification.

**Введение.** Ресурсное проклятие в экономике – это одна из любимых тем для политических дискуссий. Если какая-либо страна богата ресурсами, из этого факта может вывести любые конспирологические теории [1].

**Основная часть.** В публицистической прессе можно услышать, что если какая-либо страна отличается ресурсным изобилием, то она должна идти особым путем, в такой стране невозможно строительство рыночной экономики западного типа. Такая страна вечно будет защищать ресурсы от небогатых ресурсами соседей или конкурентов. В теме ресурсного проклятия видят и тему мирового заговора, и зеленую тему и самые разнообразные геополитические темы [2]. Однако экономисты понимают ресурсное проклятие совсем по-другому. Термин «ресурсное проклятие» впервые употребил в 1993 году британец Ричард Аути. Впрочем, по-английски этот термин звучит совсем не так страшно «resource curse», что можно перевести как «ресурсное заклание» и предопределенность ресурсной модели развития. Впрочем, в работе «модель, основанная на сырьевых ресурсах» исследовал удивительный факт. Рост цен на нефть в 1970-1980 годах 20 века привел к более быстрому экономическому росту в странах – потребителях ресурсов. Большинство стран – экспортёров ресурсов, с другой стороны, росли медленнее, несмотря на высокие цены и тогдашние представления о том, что чем больше у страны экспортных ресурсов, тем легче стране вырваться из ловушки бедности. Уровень жизни в ряде стран, которые по всем таким соображениям, должен был увеличиться, остался тем же, или даже упал [3]. В середине 90-х годов экономисты Джеффри Сакс и Эндрю Хорнер провели количественное межстрановое исследование и обнаружили отрицательную корреляцию между долей ресурсов в экспорте и темпами экономического роста. Несколько раньше, Пол Кругман популяризировал термин «голландская болезнь». Сам этот термин придумал журнал «the economist», который описывал особенности экономического роста Нидерландов в 60-х годах. Голландскую болезнь часто путают с ресурсным проклятием. Но, это несколько

разные вещи. Собственно, голландская болезнь, или «болезнь Гронингема» – это проблема, появившаяся в экономике Нидерландов после открытия огромного газового месторождения, снабжавшего шагом значительную часть Европы. В общем виде голландская болезнь – это ситуация, когда из-за развития одной из экспортных отраслей в страну начинает активно притекать валюта и это часто начинает подавлять рост в неэкспортирующих секторах, например, в секторе услуг. Неожиданное богатство ведёт к укреплению национальной валюты и к постепенной потере конкурентоспособности обрабатывающей промышленности. В итоге, болезнь поглощает значительную часть заработанного, а при падении цен на источник экспортного богатства – вызывает последующий спад в экономике. Нужно сказать, что важную роль в этом эффекте играют так называемая «динамическая экономия от масштаба». Конкурирующие страны захватывают глобальные несырьевые рынки, инвестируют в новые технологии и поэтому, когда у страны – экспортёра сырья заканчиваются ресурсы или, когда цены на экспортируемое сырьё падают, догнать конкурентов такой стране становится уже поздно. Из модели Кругмана, впрочем, прямо следует, как можно бороться с голландской болезнью [4]. Если стерилизовать приток нефтедолларов, например, концентрируя их в пенсионном фонде, как это делает Норвегия и как это отчасти делала Россия в 2000-е годы, то курс национальной валюты может не укрепляться или укрепляться незначительно. В периоде времени, когда цены на нефть падают, накопленные ресурсы можно потратить на пенсии и другие категории госрасходов [5].

Ресурсное проклятие похоже на голландскую болезнь лишь на первый взгляд. Ресурсное проклятие, на самом деле – гораздо более фундаментальная проблема. Она заключается в том, что в богатых ресурсами странах часто имеются проблемы с созданием современных политических и экономических институтов.

Эмпирически, ресурсное проклятие в отношении нефтяных экономик – это статистически достоверный факт. Экономист Кевин Суй из университета Мичигана показал, что неожиданное обнаружение в стране запасов нефти в 100 млрд. баррелей в течение следующих 30 лет снижает показатели, относящиеся к уровню развития демократии примерно на 20% [6].

При этом, у институционалистов есть консенсус: само по себе наличие природных ресурсов не гарантирует проклятия: нефть, газ и другие природные ископаемые – это преимущество, а не недостаток для экономики. Норвегия, Австралия, Канада, США – это богатые природными ресурсами развитые страны с высоким уровнем жизни, низким уровнем неравенства и устойчивыми демократическими институтами. В настоящее время, США находятся на 1 месте в мире по добыче нефти и газа, но ресурсного проклятия в американской экономике не наблюдается [7]. На самом деле, у развитых стран природных ресурсов на душу населения больше, чем в бедных странах. Другое дело, что в развитых странах еще в большей степени развиты несырьевое производство и сектор услуг. В развитых странах, горнодобывающая промышленность в среднем составляет лишь 2 % национального богатства, в то же время как в бедных странах – 26%. Впрочем, и среди развивающихся стран есть примеры успешного преодоления «ресурсного проклятия». Такая страна как Чили – крупнейший в мире экспортёр меди, используя стандартные рецепты отлично справилась с ресурсным проклятием и стала самой богатой, некоррупцированной и

образованной страной Латинской Америки. Ботсвана осталась африканской историей успеха, несмотря на обнаружение огромных запасов алмазов в 1970-х годах. Нигерии уже в 2000-х годах удалось достичь существенного прогресса в построении демократических институтов, в борьбе с коррупцией. Дело в том, что важно не наличие ресурсов само по себе, а их сочетание с неразвитыми политическими институтами [8].

Нефтяной бизнес – это один из немногих бизнесов, который мало зависит от институционального развития. Он очень хорошо глобализован и стандартизован. Он отлично работает и производит ренту в странах и с хорошими и с плохими институтами. В странах с хорошими институтами, нефтяной сектор приносит доходы и увеличивает благосостояние.

Но, в странах с плохими институтами, ресурсная рента замедляет становление демократии, а нередко и – разрушает те политические институты, которые имелись до открытия месторождений. И в свою очередь, плохие политические институты снижают перспективы экономического роста. В этом смысле, ресурсное проклятие – это проблема искажения институтов. Как правило, среди сырьевых товаров, ресурсное проклятие вызывают нефть, газ, алмазы. Тем не менее, глобальная алмазная рента на порядок, в отдельные годы – на 2 порядка меньше нефтяной. При этом другие ресурсы, как правило менее связаны с ресурсным проклятием [9]. Нефтяную или алмазную ренту проще собирать потому, что она не зависит от политического режима и экономических институтов. В то же время, например, в сельском хозяйстве произвести и присвоить ренту гораздо труднее.

Нефтяное проклятие, как подвид ресурсного проклятия изучено относительно неплохо. Как, например, в своей работе 2013 года, экономисты Франческо Касильо и Гай Майклс сравнили ситуацию в Бразильских муниципалитетах, которые получали доходы от вновь открытых оффшорных нефтяных месторождений с их соседями, не обеспеченными нефтяными доходами. Как ни странно, в этих муниципалитетах нефтяные доходы не привели к росту доходов населения, зато они привели к росту коррупции.

В работе Сергея Гуриева и Константина Сони́на показана взаимосвязь ресурсного проклятия и свободы слова. В работе показано, что в странах, поражённых ресурсным проклятием, власть, переопределяющая ренту не заинтересована в прессе, как в источнике о состоянии дел в стране. В частности, в странах богатых сырьевыми ресурсами, власти часто репрессируют прессу и ресурсное проклятие описывает не только то, как институты создаются, но и как они разрушаются. Причём, все эти эффекты работают в первую очередь в недемократических странах. В таких странах, как Норвегия, Австралия, Канада и США изобилие ресурсов никак не влияет на свободу прессы [10].

В термине «ресурсное проклятие» звучит некоторая обреченность. Однако, ресурсное проклятие – это не смертельный диагноз, а всего лишь статистическая закономерность. Как показывают примеры других стран, с ней можно и нужно бороться. В первую очередь, как и в случае с голландской болезнью, помогает макроэкономическая политика. Создание в России по прозрачным правилам двух суверенных фондов, резервного и фонда национального благосостояния в свое время значительно улучшило ситуацию. При этом, стерилизация избыточного притока капитала в страну – это не обязательно вложения в зарубежные финансовые активы. Работают и закупки зарубежного оборудования и

технологий. Таким путем в свое время шла Норвегия, этим же путём в настоящее время идут многие страны Персидского залива. Вторая составляющая для успешного снятия ресурсного проклятия – это диверсификация экономики. При этом, не стоит «репрессировать» сырьевые отрасли, не стоит запрещать. Горнодобывающим компаниям инвестировать в смежные сектора экономики. Диверсификация – это принудительное подавление сырьевого сектора, это развитие несырьевого [11]. При этом не стоит увлекаться т.н. «вертикальной промышленной политикой» и определять в директивном порядке, какие отрасли нужно поддерживать. Гораздо эффективнее так называемая горизонтальная промышленная политика, которая будет одновременно поддерживать все несырьевые отрасли в равной степени [12]. Примером такой политики является развитие финансового сектора. Для нефтяных компаний не так важно, есть ли в государстве национальная финансовая система, или нет. А вот для машиностроения, информационных технологий, обрабатывающей промышленности в целом развиваться без финансовой системы гораздо труднее [13].

Наконец, третья составляющая снятия ресурсного проклятия – это вопросы, связанные с развитием несырьевого сектора. При этом, не следует думать, что нефтяной бизнес обязательно примитивен. Напротив, современный нефтяной бизнес в развитых странах высокотехнологичен. Ведущие нефтяные компании активно инвестируют в исследования и новые технологии. Однако, нефтяной сектор в Казахстане и Азербайджане, например, как и во многих развивающихся странах, достойно успешно работает и при недостатке таких инвестиций, используя уже открытые чужие технологии [14]. Тем не менее, для конкурентоспособности несырьевого бизнеса образованная рабочая сила крайне важна. Если стране удастся добиться прогресса по этим 3 направлениям, диверсификация произойдет сама собой. Можно добывать много нефти и газа, но стать диверсифицированной страной с развитой экономикой. Для этого необходимо, чтобы несырьевые отрасли, в первую очередь, высоко технологичный сектор услуг развивались опережающими темпами.

В ближайшие годы нефть и газ будут продолжать играть очень важную роль в казахстанской экономике. Что можно сделать уже сейчас? Американский политолог Майкл Росс говорит о необходимости прозрачности сырьевого сектора. Во-вторых, в сырьевых секторах необходима конкуренция. В монополии, особенно государственной, легче спрягать ренту в раздутые издержки. Конкуренция необходима и в торговле ресурсами. Нужны рынки и биржи, а не непрозрачные трейдеры. Наконец, сырьевой сектор экономики, отвечающий за «проклятие» должен, в первую очередь, зарабатывать деньги для страны, а не использоваться во внешнеполитических и внутривнутриполитических целях. Для этого сырьевой сектор должен быть деполитизирован. Основной способ деполитизации – это приватизация контрольных пакетов акций сырьевых компаний. При этом, нет оснований полагать, что приватизация сырьевой компании обозначает приватизацию сырьевой ренты. Если сырьевой сектор прозрачен и конкурентен, собирать налоги с сырьевых компаний достаточно несложно, частные они или государственные, как показал пример России в середине 2000-х годов [15].

**Выводы.** Можно подытожить, что в ресурсном изобилии нет ничего плохого. Ресурсного проклятия можно избежать. Для этого необходимы: частная



собственность, конкуренция, прозрачность, высокий уровень человеческого капитала, развитая финансовая система. Впрочем, эти факторы необходимы для экономического развития и роста в любом случае.

#### Список использованных источников:

1. Страны с самыми богатыми природными ресурсами мировой экономики в 2022 году | linDEAL [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://lindeal.com/trends/strany-s-samymi-bogatymi-prirodnymi-resursami-mirovoj-ehkonomiki-v-2022-godu?ysclid=lqb6qlzlj34507928>
2. Пилясов А.Н. (2011). Новая экономическая география (НЭГ) и ее потенциал для изучения размещения производительных сил России // Региональные исследования. – № 1. – С. 3-31.
3. Дэниел Ерги Добыча: Всемирная история борьбы за нефть, деньги и власть = The Prize: The Epic Quest for Oil, Money, and Power. – М.: «Альпина Паблишер, 2011. – 960 с. – ISBN 978-5-9614-1252.
4. The Dutch disease // The Economist. – 1977. – 26 ноября. – С. 82-83.
5. Government Pension Fund Global Annual Report 200 (PDF), Oslo: Norges Bank Investment Management. – 2010-03-05. – pp. 18-19. – ISS 1891-132.
6. Sachs, J.D., Warner, A.M. Natural resource abundance and economic growth // NBER Working Paper 539 Архивная копи от 25 ноября 2007 на Wayback Machin, 1995.
7. Список стран по ВВП (ППС) на душу населения – Википедия (wikipedia.org) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_countries\\_by\\_GDP\\_\(PPP\)\\_per\\_capit](https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_by_GDP_(PPP)_per_capit)
8. Collier P Natural Resources, Development and Conflict: Channels of causation and Policy Interventions // World Bank. – April 28. – 2003.
9. Damania R., Bulte E. Resources for Sale: Corruption, Democracy and the Natural Resource Curse / Univ. of Adelaide – 2003. – Архивированная копи. Дата обращения: 17 декабря 2023 года. Архивирован 6 сентября 2008 года.
10. Index | RS [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rsf.org/en/inde>
11. Mavrotas G., Murshed S.M., Torres S. Natural Resource Dependence and Economic Performance in the 1970-2000 Period // Review of Development Economics. – 2011. – Vol. 15. – Issue 1. – P. 124-138.
12. Анкудинов А.Б., Беляева М.Н. и Лебедев О.В. Влияние диверсификации на эффективность региональной экономики // Региональная экономика: теория и практика. – 2012. – Т. 10. – Вып. 31. – С. 8-20.
13. Сальников В. (2008). Диверсификация и экспортная экспансия промышленных компаний как фактор экономического роста в долгосрочной перспективе. – ЦМАКП.
14. Камалетдинов Р. Механизированная добыча нефти в России. Основные тенденции // Oil&gas Journal Russia. Механизированная добыча. – 2018. – № 5. – С. 92.
15. Нефть. Просто о сложном // Сибирская нефть. – 2015. – № 126. – С. 17.

УДК 658.14

## ОТДЕЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КАПИТАЛОМ БАНКА

Мокеева Наталья Николаевна,  
Уральский государственный экономический  
университет, г. Екатеринбург

E-mail: natmokeeva@yandex.ru

**Аннотация.** Банковская система России подверглась серьезным угрозам в современных экономических условиях. Конечно, это нашло отражение на финансовых результатах деятельности банков, что требует новых подходов по управлению банковским капиталом. В статье автором рассматриваются аспекты формирования банками собственного капитала и свойственные ему преимущества и недостатки. Изменения структуры банковского капитала приводит к пересмотру банками приоритетов при выборе методов управления капиталом.

**Abstract.** The Russian banking system has been seriously threatened in modern economic conditions. Of course, this has been reflected in the financial results of the bank's activities, which requires new approaches to managing bank capital. In the article, the author examines the aspects of the formation of banks' own capital and its inherent advantages and disadvantages. Changes in the structure of bank capital leads to a revision of banks' priorities when choosing capital management methods.

**Ключевые слова:** капитал, банки, управление капиталом банка.

**Key words:** capital, banks, bank capital management.

**Введение.** Новые экономические реалии принесли новые проблемы банковской системе России. Отечественные банки оказались в санкционной ловушке, однако пруденциальные меры Банка России и тактика работы самих банков позволяют им изыскивать альтернативные возможности управления капиталом.

**Теоретическая часть.** Мануйленко В.В. В своих трудах выделяет, что «капитал является предельной величиной гарантии ответственности банка перед вкладчиками, кредиторами и клиентами, то есть выступает минимальным обеспечением его обязательств. Акционерам и учредителям он обеспечивает устойчивость позиций банка на рынке банковских услуг и постоянный источник дохода в виде дивидендов и процентов. Наличие достаточного капитала служит средством укрепления доверия потенциальных клиентов к банку и убеждения кредиторов, учредителей в его финансовой стабильности. Регулирующие органы, в свою очередь, используют его как важный индикатор деятельности банков через установление обязательных нормативов, подчеркивают значимость для банковской системы в целом и каждого банка в отдельности. Достаточный капитал также уменьшает операционные проблемы, обеспечивая свободный доступ к различным сегментам финансового рынка, дает возможность обслуживать счета государственных структур, создает преимущества по доступу к заемным ресурсам и следовательно, защищает банки от проблем потери

ликвидности. Кроме того, достаточный капитал поддерживает уровень конкурентоспособности банка в случае возможных неблагоприятных изменений рыночной конъюнктуры или потерь от многочисленных рисков. Его величина является ключевым показателем в методиках финансового анализа, оценки экономического положения, посредством капитала реализуется возможность сопоставления банков друг с другом, рейтингование» [1, с. 4].

Мешкова Е.И. и Гаряев Д.А. формулируют, что «управление капиталом банка включает составление прогноза его размера с учетом роста объема балансовых, а также внебалансовых операций, размера риска, принятых банком, соблюдение нормативных актов, пропорций между разными элементами капитала. Политика управления капиталом банка имеет следующие цели:

– соблюдение требования капиталу и достаточности капитала, установленных Банком России, в том числе требований системы страхования вкладов;

– обеспечение способности банка функционировать в качестве непрерывно действующего предприятия.

В основе принципов по управлению капиталом банка лежат консервативность и пруденциальные требования Банка России. Коммерческий банк осуществляет оценку возможности по компенсации потерь, возникающих в результате реализации рисков и определяет комплекс действий, который должен быть предпринят для снижения уровня рисков, достижения финансовой устойчивости, сохранения собственных средств и соблюдения достаточности своего капитала. В банковской практике используются внешние и внутренние источники прироста капитала» [2, с. 279]. Однако нужно учитывать, что процесс формирования и управления капиталом банка имеет ряд существенных преимуществ и недостатков

Преимуществами формирования и управления капитала банка выступают:

а) сравнительная простота привлечения средств, так как вынесение собственниками и менеджерами банка решения об образовании собственного банковского капитала не требует приобретения согласия контрагентов;

б) существенная возможность банков формировать доход от реализации банковских операций или сделок, в случае его независимости от конъюнктуры рынка;

в) отсутствие вероятности потери контроля над банком со стороны акционеров или учредителей;

г) увеличение доверия со стороны клиентов, контрагентов и регулятора.

К недостаткам формирования и управления капитала банка можно отнести следующие:

1) медлительное увеличение банковского капитала;

2) ограничение размера привлеченных средств, а, соответственно, и вероятности значительного совершенствования и расширения банковской деятельности, в особенности во время благоприятной конъюнктуры совершенствования экономики;

3) завышенная стоимость (по сопоставлению с альтернативными привлеченными и заемными источниками) образования банковского капитала.

Следовательно, капитал банка на первоначальной стадии формируется за счет средств собственников и выступает значительным источником ресурсов для ведения деятельности. Капитал банка обладает безвозвратным характером в

отличие от привлекаемых на условиях возвратности, срочности и платности средств клиентов и инвесторов.

**Основная часть.** В банковской практике выделяются два основных вида «финансовой капитализации: прямая и обратная капитализация банка. Прямая капитализация банка – это трансформация, преобразование стоимости, которая может быть представлена реальными материальными активами и денежными средствами в капитал банка, то есть это непосредственное пополнение собственного капитала банка за счет реинвестирования определенной части его чистой прибыли. Обратная капитализация – это процесс оценки, определение стоимости банковского учреждения на основе реального дохода, прибыли, она генерирует, осуществляя активные операции и занимая определенную позицию на рынке финансовых услуг» [3, с. 97]. Но использование этих видов «требует особого внимания на практике, так как очень тонкая грань ее перехода в фиктивную капитализацию, которая отражает низкое качество отдельных элементов собственного капитала и может привести к завышению размера. Фиктивная капитализация реализуется двумя вариантами: использование ненадлежащих активов при формировании источников капитала; неадекватная оценка имеющихся активов и рисков» [4, с. 48].

Выбор отдельных видов или комплекса источников прироста капитала напрямую зависит от размера банка, деловой репутации уровня платежеспособности и стратегии его развития, так как отдельные инструменты связаны с дополнительными расходами и рисками, рыночными условиями, учитывающими права и интересы собственников и прогнозов по будущей прибыльности (таблица 1).

Таблица 1

Характеристика источников прироста собственного капитала

Внутренние источники		Внешние источники	
Дивидендная политика	увеличение стоимости банка	Выпуск и продажа обыкновенных и привилегированных акций	получение ресурсов для роста и развития, укрепление репутации и рыночная оценка активов
Переоценка фондов	сохранение контроля над управлением, препятствующий увеличению числа собственников и размытию капитала	Выпуск капитальных долговых обязательств (выпуск облигаций, получение долгосрочного кредита)	Субординированные обязательства отличаются от остальных по уровню риска и дохода. Дешевый источник пополнения капитала, имеют длительный срок, фиксированную ставку или дисконтную основу
Увеличение прибыли	налоговое планирование в целях оптимизации прибыли или направление ее части в фонды или аккумуляция на счетах		
Реализация нематериальных активов	получение дохода от продажи или сдачи в аренду имущества		

Источник: составлено автором

За 2022 год были докапитализированы 29 банков, однако ряд из них проводил плановые эмиссии, не связанные с текущей конъюнктурой [5].

В рамках управления капиталом банка может выступать механизм байбэк (buyback), то есть обратный выкуп собственных акций, что позволяет увеличить доли крупных акционеров и упрочить их позиции. При реализации байбэк

снижается риск поглощений, используется метод управления ликвидностью через пассивы, меняется структура капитала, улучшается соотношение прибыли на цену акции. Также этот механизм может создать дополнительный спрос на акции банка. Эмитент может выкупить акции с открытого рынка или напрямую у акционеров.

Практика этого механизма байбэка в России не обширна, в качестве примеров можно представить ПАО «Банк «Санкт-Петербург», который завершил программу байбэка (15.11.2022-15.11.2023) выкуплено было 2,2% от заявленных 2,5 млрд. рублей; ПАО «Сбербанк» 20.01.2022 г. запустивший программу байбэка на 50 млрд. рублей [5]. Нужно учитывать, что у данного механизма есть свои недостатки: снижение количества акций в свободном обращении и уменьшается ликвидность рынка, однако альтернативным вариантом управления капиталом банка байбэк можно считать.

С 2003 г. в России разработан и внедрен алгоритм стресс-тестирования банковской системы, трактуется он как оценка потенциального воздействия на финансовое состояние кредитной организации ряда заданных изменений в факторах риска, первоначально он распространялся на 200 крупнейших кредитных организаций, а с 2007 года на все банки, новую актуальность это приобрело в период мирового кризиса 2008 года, поскольку нужно было реально оценивать стрессовую ситуацию и ее влияние на кредитную систему страны. В 2017 году было выявлено, что у 40% банков причиной отзыва лицензии выступает недостаточность банковского капитала. Экономистами доказана оценка влияния макроэкономических показателей на достаточность собственного капитала банка, подтверждающая целесообразность и актуальность использования стресс-тестирования в российской практике. В 2022 г. Банк России провел полное стресс-тестирование и пришел к выводам, что ряду банков в ближайший год может потребоваться докапитализация, при условии продолжения санкционного давления и росте просроченной задолженности, размер докапитализации оценена в 700 млрд. рублей [5].

В современных экономических условиях по мнению Сергея Дубинина «резко возросли риски банковской деятельности в России. Происходит накопление «плохих долгов» на балансе банков. Неопределенность в оценке перспектив бизнеса клиентов банков по портфелю задолженности ставит перед кредитными организациями трудноразрешимую проблему соотношения риска и достаточности капитала. С одной стороны, аппетит банков к риску падает. Эффективность банковской деятельности неизбежно снижается. С другой стороны, заемщики не готовы привлекать кредиты из-за неуверенности в возможности обслуживать долг. Соответственно, происходит свертывание инвестиций, поскольку нельзя спрогнозировать спрос на выпускаемые товары и услуги. Задача Банка России и экономического блока правительства заключается в обеспечении стабильного функционирования банковского сектора страны, несмотря на нарастающее санкционное давление. Учитывая, что на долю десяти крупнейших банков приходится более 70% банковских активов на повестку дня ставится вопрос об обеспечении финансовой устойчивости ведущих банковских институтов путем предоставления государственных бюджетных гарантий по сделкам, обслуживающим приоритетные интересы экономики, включая задачи ее структурной трансформации. В случае обострения ситуации с качеством кредитного портфеля может потребоваться расширение государственного участия в капитале ряда банков, а также разработка программы операций по

слиянию и поглощению взаимодополняемых кредитных организаций. Вместе с тем поддержание в работоспособном состоянии остальных почти четырех сотен кредитных организаций также совершенно необходимо. Многим из них сегодня принадлежит роль платежно-расчетных агентов российских банков и корпораций в операциях с зарубежными партнерами» [6, с. 186-187].

В 2022 году под санкции попало 26 банков, некоторые из них находятся под санкциями еще с 2014 года; в 2023 год список уже включает 48 банков. Ограничения коснулись банков с государственным участием и коммерческих, федерального масштаба и региональных, многие санкционные меры распространились и на дочерние компании банков. Данный список постоянно расширяется и требует от банков мобильности в принятии решений по управлению капиталом. «Банк России посредством введения комплекса мер обеспечил банкам возможность корректировать расчет капитала разными способами» [7, с. 108].

Кроме того, 26.10.2023 г. Распоряжением Президента РФ утвержден перечень из 45 российских кредитных организаций, которым запрещено проводить операции и сделки с акциями, долями, вкладами, составляющими их уставные капиталы, в этом перечне указаны банки, в капитале которых участвуют нерезиденты.

**Выводы.** Современные вызовы обостряют одну из проблем банковской системы России, ее низкую капитализацию. В конъюнктурных условиях банки используют разные способы наращивания капитала, перестраивают схемы банковских операций и сделок, ведут гибкую процентную политику, меняют географию корреспондентских отношений и тестируют новые механизмы в рамках удержания своих позиций на рынке.

#### **Список использованных источников:**

1. Мануйленко В.В. Анализ реализации функций капитала кредитной организации в региональном банковском секторе / В.В. Мануйленко // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2012. – № 14 (104). – С. 2-9.
2. Мешкова Е.И. Основные принципы и факторы управления собственным капиталом банка / Е.И. Мешкова, Д.А. Гаряев // Молодой ученый. – 2021. – № 5 (347). – С. 278-282.
3. Дзодзаев Д.А. Капитализация банков: сущность, формы, пути обеспечения / Д.А. Дзодзаев // Вестник магистратуры. – 2014. – № 9 (36). – С. 96-100.
4. Зотов А.Н. Фиктивная капитализация банков: проблемы и возможные решения / А.Н. Зотов // Финансы и кредит. – 2013. – № 18 (546). – С. 47-51.
5. Официальный сайт Банка России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cbr.ru/>
6. Дубинин С.К. Финансовая система под давлением санкций: логика противостояния / С.К. Дубинин // Россия в глобальной политике. – 2022. – Т. 20, № 5 (117). – С. 168-187.
7. Мокеева Н.Н. Влияние экономических санкций на капитал российских банков / Н.Н. Мокеева // Полицентричный мир: новая экономическая повестка : Сборник научных трудов X Уральских научных чтений профессоров и докторантов гуманитарных наук, Екатеринбург, 01 марта 2023 года. – Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2023. – С. 107-113.

УДК 65

**ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Самородов Илья Васильевич,  
Научный руководитель: Ибрагимова Зульфия Фануровна,  
Уфимский университет науки и технологий, г. Уфа

E-mail: samorodov.i@mail.ru

**Аннотация.** Формирование стратегии развития предприятия является неотъемлемой частью успешного управления бизнесом. В современных условиях все предприятия, независимо от их размера, сталкиваются с постоянно меняющейся конкурентной средой и рыночными условиями. В таких условиях разработка стратегии становится ключевым аспектом, позволяющим предприятию выделиться на рынке и достичь долгосрочной успешности. В современной бизнес-среде, где условия меняются быстро, и конкуренция становится все более интенсивной, разработка стратегии развития предприятия становится необходимостью. Она помогает предприятию определить свои сильные и слабые стороны, анализировать внешнюю среду, а также выявить возможности и угрозы, с которыми компания может столкнуться.

**Abstract.** Forming an enterprise development strategy is part of profitable business management. In today's environment, all businesses, regardless of their size, face constantly changing competitive conditions and market conditions. In the context of such development, strategy becomes a key aspect that allows a company to enter the market and achieve success. In today's business environment, where conditions change rapidly and competition becomes increasingly intense, developing an enterprise development strategy becomes necessary. It helps a business identify its strengths and weaknesses, analyze its external environment, and identify opportunities and threats that the company can match.

**Ключевые слова:** стратегия, внешняя и внутренняя среда, анализ, SWOT-анализ, цели и сущность стратегии развития предприятия, факторы.

**Key words:** strategy, external and internal environment, analysis, SWOT, goals and essence of the enterprise development strategy, factors.

**Введение.** Формирование стратегии развития предприятия является критическим и сложным процессом, который позволяет определить цели и приоритеты компании, а также разработать планы действий для достижения успеха в долгосрочной перспективе. Эта стратегия является основой для принятия решений и руководства всеми уровнями управления, от высшего руководства до операционного персонала. Она также играет важную роль в привлечении инвесторов и партнеров, а также в укреплении конкурентного преимущества предприятия на рынке. Вступление стратегии развития предприятия должно быть тщательно продуманным и основываться на анализе внутренней и внешней среды предприятия, а также на понимании рыночных тенденций и потребностей клиентов. Таким образом, формирование стратегии

развития предприятия играет решающую роль в обеспечении успешного и устойчивого развития организации.

«Важным инструментом для долгосрочного управления поведением компании на рынке является ее стратегия. Существует множество определений стратегии» [8]. Стратегия в экономическом плане – это долгосрочный план действий, разработанный организацией или фирмой с целью достижения определенных целей. Она определяет основные направления развития, выбирает пути и способы принятия решений, работает с известными и потенциальными ресурсами. Стратегия включает в себя анализ внешней и внутренней среды, определение преимуществ и конкурентных позиций, выбор целевых сегментов рынка, осуществление управления рисками и устанавливает критерии успеха и оценки эффективности.

«Стратегией называют совокупность способов и методов по достижению цели, которая сформулирована в условиях ограниченности в ресурсах и возможностях» [2, с. 141].

**Основная часть.** Формирование стратегии развития предприятия – это процесс определения целей и путей их достижения, а также выбора наиболее эффективных механизмов и инструментов для достижения этих целей.

Сущность этого процесса заключается в создании плана действий, который позволяет предприятию успешно развиваться в долгосрочной перспективе. Формирование стратегии основывается на анализе внешней и внутренней среды предприятия, а также на учете ресурсов и возможностей, имеющихся у организации. Формирование стратегии развития предприятия заключается в выработке четкого видения будущего организации, основываясь на всестороннем рассмотрении внутренних и внешних факторов, потенциальных угроз, а также выявлении сильных и слабых сторон. Основной целью формирования стратегии является создание уникальной позиции предприятия на рынке, способствующей его долгосрочному успеху.

Стратегия развития предприятия должна быть направлена на достижение следующих задач:

1. Укрепление конкурентных позиций предприятия на рынке;
2. Расширение ассортимента продукции или услуг;
3. Повышение эффективности производства и улучшение качества продукции;
4. Внедрение инновационных технологий и методов работы;
5. Развитие рынков сбыта;
6. Улучшение финансовых показателей и рентабельности предприятия;
7. «Увеличение выручки и чистой прибыли/обеспечение максимальных уровней доходности» [7, с. 95].

Для формирования стратегии развития предприятия используются различные стратегические инструменты, такие как SWOT-анализ, анализ конкурентной среды, анализ рынка и потребительского спроса, анализ ресурсов и способностей предприятия, а также разработка бизнес-планов.

«В современных условиях развития экономики есть множество методов осуществления развития стратегии организации, на «разных этапах формирования стратегии могут быть задействованы разные способы совершенствования предприятия. На рис. 1 сформирован один из возможных



алгоритмов формирования стратегии устойчивого стратегического развития предприятия» [9].



Рис. 1 Алгоритм формирования устойчивого развития стратегического предприятия\*

\*Составлено на основе: [9].

Из рисунка 1 видно, что совместно с инновационными, устойчивыми и инновационными аспектами развития предприятия можно повысить его экономическую, экологическую и экономическую эффективность, а также обеспечить стабильную конкурентоспособность.

Определение и выбор наиболее эффективной стратегии развития предприятия является ключевым фактором для его успешного функционирования и достижения поставленных целей. Это позволяет предприятию грамотно распоряжаться своими ресурсами, адаптироваться к изменяющимся рыночным условиям и достичь конкурентного преимущества

Таким образом, сущность формирования стратегии развития заключается в анализе текущего состояния предприятия, определении миссии и ценностей компании, а также выработке стратегических приоритетов и плановых действий, которые содержат в себе миссию, ценности, планы и решения, необходимые для достижения конкурентного преимущества и устойчивого развития компании в долгосрочной перспективе.

Говоря о формировании стратегического развития предприятия, можно отметить факторы или условия, которые могут оказать влияние на осуществление стратегии развития организации.

«Под фактором понимаются причины и движущие силы процесса стратегического инновационного управления, явления, определяющие его характер или индивидуальные особенности» [1, с. 9]. Факторы могут быть физическими или социальными, экономическими или политическими, и т.д. Они обычно рассматриваются в контексте анализа и исследования, чтобы понять и объяснить влияние, которое они оказывают на исследуемый объект. Изучая их можно прийти к выводу, что они могут по-разному влиять на стратегию развития предприятия и так же быть тесно взаимосвязанными между собой, как в экономическом, так и в стратегическом аспекте организации.

Рассмотрение данных аспектов и факторов, влияющие на формирование стратегии развития компании, имеют большое значение. Разбор этих элементов позволяет компании оценить свои возможности, риски и конкурентные преимущества, а также определить оптимальные цели и направления для своего развития.

Формирование стратегии развития предприятия зависит от множества факторов, как внешних, так и внутренних. В таблице 1 приведены несколько ключевых факторов, которые могут оказывать влияние на этот процесс.

Таблица 1  
Факторы, влияющие на стратегию инновационного развития\*

Внешние факторы	Внутренние факторы
Рыночная конъюнктура: состояние рынка, конкуренция, спрос и предложение товаров и услуг, изменение потребительских предпочтений и тенденций рынка.	Ресурсы: наличие финансовых, человеческих, материальных и информационных ресурсов, их доступность и эффективное использование.
Политические и правовые факторы: законодательство, регулирование, налогообложение, политическая стабильность и экономические показатели страны или региона, в котором действует предприятие.	Компетенции и навыки: наличие и развитие уникальных навыков, знаний и опыта у сотрудников предприятия. – Культура и ценности: ценности, миссия и видение предприятия, корпоративная культура, управленческие принципы и подходы.
Социокультурные факторы: демография, общественное мнение, ценности и убеждения потребителей, социальные тенденции и моды.	Конкурентные преимущества и позиционирование: уникальность продукции или услуги, особенности и преимущества в сравнении с конкурентами, позиционирование на рынке.
Технологические факторы: наличие и развитие технологий, их доступность и стоимость, инновации, автоматизация процессов.	Цели и ценности предприятия: четкое определение целей и ценностей предприятия помогает выбрать стратегию, соответствующую его миссии и итоговому результату.
Экономические факторы: Текущая экономическая ситуация, степень конкуренции в отрасли, уровень инфляции и процентные ставки могут влиять на решения о ценообразовании, финансировании и инвестициях.	Способности к инновациям: способность предприятия к разработке новых продуктов и услуг, внедрению новых технологий и процессов.

\*Выполнено на основе: [3].

Все эти факторы могут варьироваться в зависимости от отрасли и региона. Однако, понимание влияния внешней среды и ее учет при разработке стратегии развития предприятия могут помочь его учредителям и руководителям принимать обоснованные решения и успешно конкурировать на рынке. Что же

касается внутренней среды, то предприятия может оказывать существенное влияние на формирование стратегии его развития, так как предоставляет информацию о ресурсах, способностях, культуре и структуре организации, а также о финансовом состоянии. Знание этих факторов помогает определить сильные и слабые стороны предприятия, а также выявить возможности и ограничения для его развития.

Исходя из данных таблицы 1 можно сделать вывод, что учет всех этих факторов является важным для разработки эффективной стратегии развития предприятия, которая будет успешно адаптироваться к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды.

Кроме выше перечисленного, а именно двух главных факторов, которые влияют на формирование стратегии развития предприятия, также важно будет выделить и другие аспекты, которые могут сказаться или осуществлять важную роль в формировании стратегии развития предприятия:

- конкретные отраслевые особенности;
- анализ рынка и потребителей.

Касаемо первого аспекта, то к нему относится специфика и особенности отрасли, в которой работает предприятие, такие как условия конкуренции, законодательство, сезонность и так далее.

Второй аспект же, характеризует изучение требований и предпочтений потребителей, исследование рынка, определение новых возможностей и вызовов.

Исходя из этих факторов, предприятие может разрабатывать стратегический план развития, который будет учитывать текущую ситуацию и прогнозировать будущие изменения для достижения поставленных целей и остаться конкурентоспособным на рынке. Формирование стратегии развития предприятия – сложный и многогранный процесс, который зависит, как мы уже выяснили из таблицы 1.1 и ниже перечисленных аспектов, от множества факторов.

Таким образом, первым фактором является внешняя среда, которая включает политические, социальные, технологические и экономические аспекты. Вторым является внутренняя среда предприятия, включающая его организационную культуру, структуру, ресурсы и способности. Третий фактор – конкурентная среда, анализ конкурентов и определение их сильных и слабых сторон. И последним является четвертый фактор – потребительская среда, изучение потребностей, предпочтений и поведения клиентов.

Учет факторов, влияющих на формирование стратегии развития, необходим для принятия осознанных и обоснованных решений, которые помогут достичь поставленных целей и обеспечить успешное развитие организации. Это помогает минимизировать риски, использовать возможности и достичь устойчивого и успешного развития организации.

Также будет важно отметить, что все эти факторы могут оказывать как положительное, так и отрицательное влияние на формирование стратегии развития предприятия. При разработке стратегии предприятие должно учитывать свои внутренние ресурсы и конкурентные преимущества, а также анализировать и прогнозировать изменения внешних факторов, чтобы адаптироваться к условиям рынка и добиться успеха. Формирование стратегии

развития предприятия требует учета множества факторов. Успешное развитие предприятия возможно только при комплексном подходе, который учитывает как внешние, так и внутренние факторы, а также факторы конкуренции и потребительской среды.

**Выводы.** В заключение отметим, что формирование стратегии развития предприятия является ключевым этапом для достижения успеха и устойчивого развития бизнеса. Она позволяет определить цели и приоритеты компании, выявить ресурсы и возможности для роста и разработать план действий для их достижения. Следует подчеркнуть важность анализа внутренней и внешней среды предприятия. Этот анализ является необходимым для понимания текущего положения предприятия и его потенциалов, а также помогает определить стратегические решения и направления развития, чтобы обеспечить конкурентоспособность и успешность предприятия. Кроме того, необходимо отметить важность регулярного обновления стратегии развития предприятия. В современном быстро меняющемся мире необходимо постоянно адаптировать стратегию к новым требованиям рынка и изменяющимся условиям. Таким образом, регулярное обновление стратегии позволяет предприятию быть гибким и успешным в долгосрочной перспективе.

#### **Список использованных источников:**

1. Кужева С.Н. Организация инновационного бизнеса: учеб. пособие. – Омск: Изд-во ОмГТУ, 2008. – 250 с.
2. Балдин К.В. Инвестиции и инновации: учебник / Щербаков В.Н., Балдин К.В., Дубровский А.В. – М.: Дашков и К, 2017. – 658 с.
3. Дойль П. Менеджмент: Стратегия и тактика. – СПб: Питер, 1999. – 560 с.
4. Друкер П.Р., Эффективное управление предприятием / П.Р. Друкер. – М.: ИД «Вильямс», – 2016. – 224 с.
5. Калининченко М.П. Устойчивое развитие предприятия: оценка, проект, функциональная стратегия маркетинг менеджмента // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. – 2019. – № 1.
6. Малышев Н.Г., Опыт применения стратегий повышения Конкурентоспособности зарубежных предприятий [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/browse/doc/20137697> (дата обращения: 03.12.2023).
7. Чараева М.В. Финансовый менеджмент: учебное пособие / Чараева М.В., – 2-е изд. – М.:НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 240 с.
8. Горьков М.В. Формирование стратегии развития организаций / М.В. Горьков // Молодой ученый. – 2019. – № 20 (258). – С. 209-211 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/258/59119/> (дата обращения: 17.12.2023).
9. Денисов К.А. Методы формирования стратегии устойчивого инновационного развития промышленного предприятия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://s.science-education.ru/pdf/2014/4/159.pdf> (дата обращения: 03.12.2023).

УДК 368.041

**КОМБИНИРОВАННОЕ СТРАХОВАНИЕ ЖИЗНИ**

Сизон Юлия Евгеньевна,  
Углицких Ольга Николаевна,  
Дышекова Дарина Зурабовна,  
Ставропольский государственный  
аграрный университет, г. Ставрополь

E-mail: dyhkin09@mail.ru

**Аннотация.** В рамках данной статьи рассматривается важность страхования жизни для страхового рынка Российской Федерации, а также его удельный вес в объеме страховых премий и выплат. Изучается специфика комбинированного страхования жизни и структура такого инструмента страхования, как инвестиционное страхование жизни. Проведен анализ рынка страховых услуг России за период 2020-2022 гг., динамика объема выплаченных за указанный период страховых премий по ИСЖ, отклонений показателей по сравнению с предыдущими периодами и выявление причинно-следственных связей. Обращается внимание на преимущества и недостатки инвестиционного страхования жизни, механику пользования продуктом, степень доходности и риски от передачи денежных средств в управление страховой компании.

**Abstract.** The article examines the importance of life insurance for the insurance market of the Russian Federation, as well as its share in the volume of insurance premiums and payments/ the specifics of combined life insurance and the structure of such an insurance instrument as investment life insurance are being studied. The analysis of the insurance services market in Russia for the period 2020-2022, the dynamics of the volume of insurance premiums paid for the specified period for ICI, deviations in indicators compared with previous periods and the identification cause-and-effect relationships. Attention is drawn to the advantages and disadvantages of investment life insurance, the mechanics of using the product, the degree of profitability and the risks of transferring funds to the management of an insurance company.

**Ключевые слова:** страхование жизни, инвестиционное страхование жизни, накопительное страхование жизни, инвестиционный доход, страхование.

**Key words:** life insurance, investment life insurance, cumulative life insurance, investment profit, insurance

**Введение.** Вопросам развития страхования жизни уделяется большое внимание как в научных трудах, так и в аналитических работах, посвященных российскому рынку финансовых и страховых услуг [1]. Современная жизнедеятельность полна неопределенности и непредсказуемых событий, которые в том числе могут касаться и здоровья, и жизни граждан непосредственно. Соответственно, такая форма финансовой защиты, как

страхование жизни, представляемое и используемое в разнообразных формах, способна дать страхователям или иным заинтересованным лицам уверенность и надежду на стабильное защищенное будущее. В данной статье рассматривается значимость страхования жизни на рынке страхования за изучаемый период, а также специфика и актуальность такого популярного продукта, как инвестиционное страхование жизни (далее ИСЖ).

**Актуальность.** Инвестиционное страхование жизни является одной из самых актуальных тем современного финансового мира, так как современный быт требует защиты не только здоровья и жизни физических лиц, но и их финансовых активов. Актуальность и уникальность ИСЖ как продукта заключается в том, что оно позволяет сочетать в себе страховую защиту и возможность получить дополнительный доход. Некоторые ученые предпочитают изучать специфику и динамику развития страхования жизни в качестве отдельного вида экономической деятельности в совокупности [2-3]. Иные же работают с целью выявить недостатки и преимущества именно ИСЖ как самостоятельной отрасли страхования, то есть как уникального продукта. [4-7].

**Основная часть.** Прежде чем приступить к изучению специфики ИСЖ как отдельного вида страхования, необходимо понять, насколько велика доля страхования жизни на страховом рынке в России.

Анализируя структуру страхового рынка по доле премий за 2021 – 2022 гг. по данным Банка России (рис. 1), приходим к следующим выводам. Доля обязательного страхования в общем по рынку за представленный период варьируется от 14% до 16%, что соответствует снижению доли добровольного страхования с 86% до 84% к 2022 году. Однако, несмотря на понижение в 2%, страхование жизни продолжает занимать лидирующие позиции среди иных видов добровольного страхования в размере 29% – 27% от общей доли рынка. Это доказывает наличие высокого спроса на услуги страхования жизни и подтверждает актуальность темы данной статьи.

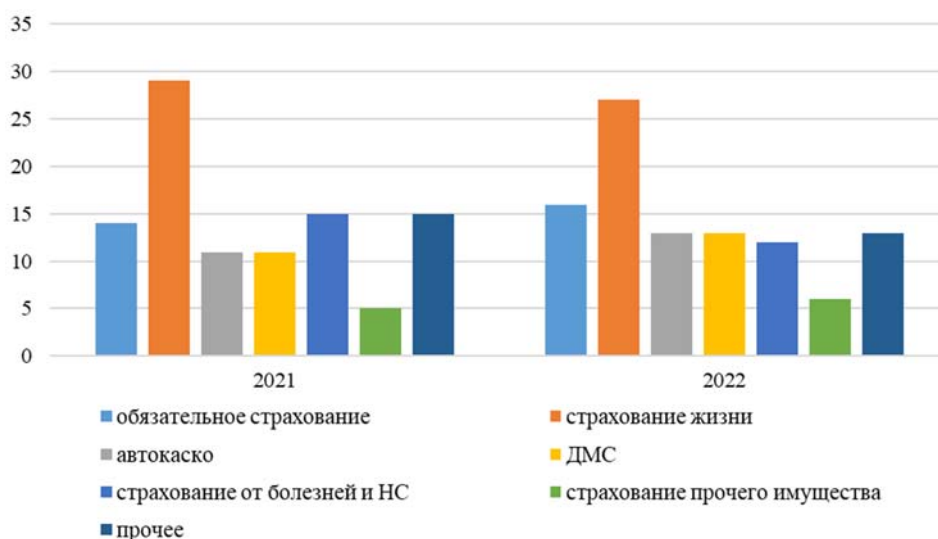


Рис. 1 Структуру страхового рынка по доле премий за 2021-2022 гг. по данным Банка России, %

Интерес авторов инвестиционным страхованием жизни также обосновывается на некоторых представленных Банком России [8] статистических показателях (рис. 2). А именно структуре страховых премий на рынке услуг страхования жизни. Представленная динамика показывает нам стабильный спрос на ИСЖ с 2020 год по 2021 год в размере 42%. Однако очевидное снижение доли премий по ИСЖ за 2022 год до 24% не меняет степень интереса авторов к объекту исследования, так как подобные структурные изменения могли произойти по следующим причинам: увеличение среднего срока действия страховой защиты, что сократило количество новых заключенных договоров, ограниченные предложения инвестиционных стратегий, тенденция роста премий по накопительному страхованию жизни (далее НСЖ) 56% за счет краткосрочности продукта и более высокой гарантированности дохода.

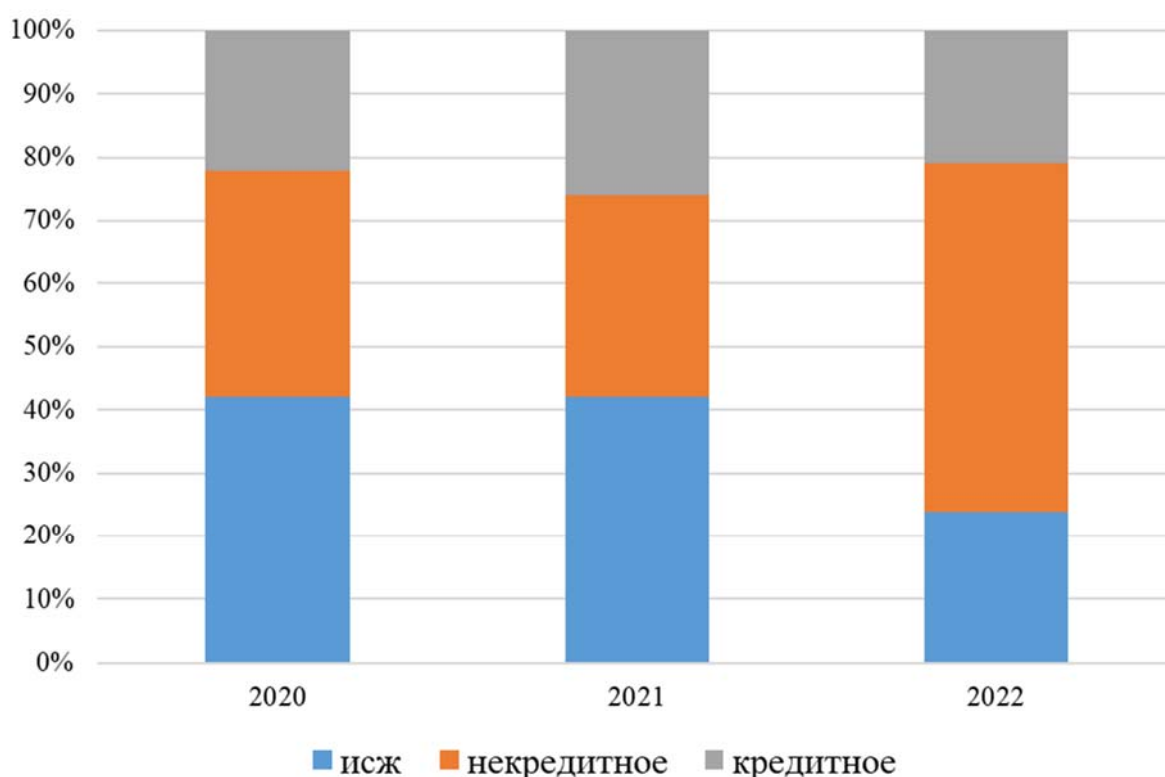


Рис. 2 Структура страховых премий на рынке страхования жизни за 2020-2022 гг., %

Традиционно, страхование жизни оформляется от несчастного случая, в случае наступления которого страхователь, застрахованное лицо или выгодоприобретатель получает выплату страховой суммы, при условии единовременной или регулярной уплаты страховых премий. При не наступлении страхового случая по истечении срока договора страхования, деньги остаются у страховщика. Современный рынок страховых услуг предлагает комбинированные инструменты: НСЖ и ИСЖ; они позволяют вернуть деньги после окончания срока договора и получить дополнительный доход. Рассмотрим подробнее одно из них.

Инвестиционное страхование жизни (ИСЖ) – вид страхования жизни, при котором страховщик инвестирует определенную часть денежных средств страхователя в различные финансовые активы с правом последнего выбрать инвестиционную стратегию. Если страховой случай не произойдет к моменту завершения договора, владелец полиса возвращает себе все внесенные деньги, а также дополнительный инвестиционный доход, прописанный в договоре. В противном случае, выгодоприобретатель получает страховую сумму по договору.

Какие компоненты содержит в себе ИСЖ и есть ли гарантия возврата денежных средств? ИСЖ состоит из страхования жизни (чаще всего это дожитие или инвалидность, временная нетрудоспособность, смерть, болезнь) и управляемым страховой компанией инвестиционным портфелем. Выведенные на фондовый рынок денежные средства делятся управляющей компанией на гарантийную и инвестиционную. Первая обозначает ту часть средств, которая будет вложена в консервативные продукты, что говорит о ее надежности и ответственном низком доходе. Гарантированная доходность может быть прописана в договоре через страховую сумму по дожитию. Таким образом, капитал защищен на сумму меньшую, равную и даже большую его 100% стоимости. Вторая еще называется доходной, так как вкладывается в высокорисковые инструменты с более низкой ликвидностью (акции, фьючерсы и т.д.), а страхователь получит так называемый «коэффициент участия», т.е. определенную долю от указанного договором дохода.

Авторы считают принципиально важным отметить отличие полисов ИСЖ от банковских вкладов. Полисы ИСЖ не гарантируют доходность и не подотчетны АСВ (Агентству Страхования Вкладов). Однако, по полисам со сроком от 5 лет можно получить налоговый вычет, что можно назвать дополнительным и отличительным преимуществом данного инструмента от иных на рынке страхования.

Таблица 1

Преимущества и недостатки ИСЖ

Преимущества	
финансовая защита	ИСЖ предоставляет страховую защиту в случае смерти застрахованного лица, что обеспечивает финансовую поддержку для семьи или бенефициаров; возврат взносов по страховому полису
инвестиционные возможности	возможность инвестировать накопления в различные финансовые инструменты, что способствует росту капитала в долгосрочной перспективе; доходность выше, чем по банковскому депозиту
налоговые льготы	отсрочка налогообложения; налоговые вычеты
прочее	инвестиционная доходность не будет считаться как совместно нажитое имущество при бракоразводном процессе; невозможность ареста или заморозки средств даже по решению суда; выгодоприобретателем указывается любое лицо
Недостатки	
комиссии	некоторые продукты могут иметь высокие комиссии, что снижает потенциальную доходность
инфляция и доходы	доходность от вложений может не покрывать инфляцию в долгосрочной перспективе; относительно невысокая страховая сумма; дополнительный доход не гарантирован
риски	ИСЖ не входит в АСВ; при банкротстве страховщика возвращается только выкупная сумма; нельзя предварительно расторгнуть договор до окончания срока и не понести определенные убытки



При выборе полиса ИСЖ необходимо учитывать все преимущества и недостатки данного вида страхования (табл. 1), а также изучить следующие условия. В среднем договор ИСЖ заключается на 3-5 лет или же 5-10 лет. Основываясь на данных НРА [9] (Национального Рейтингового Агентства) (рис. 3), выявлена тенденция сокращения краткосрочных договоров, а также стабильного роста количества среднесрочных договоров. Данная динамика обосновывается авторами сужением выбора инвестиционных стратегий после закрытия для российских инвесторов иностранных фондовых рынков, а, следовательно, высокой волатильностью российского фондового рынка, что что увеличивает репутационные риски сегмента и снижает способность страхователей долгосрочно планировать, а значит и приобретать ИСЖ.

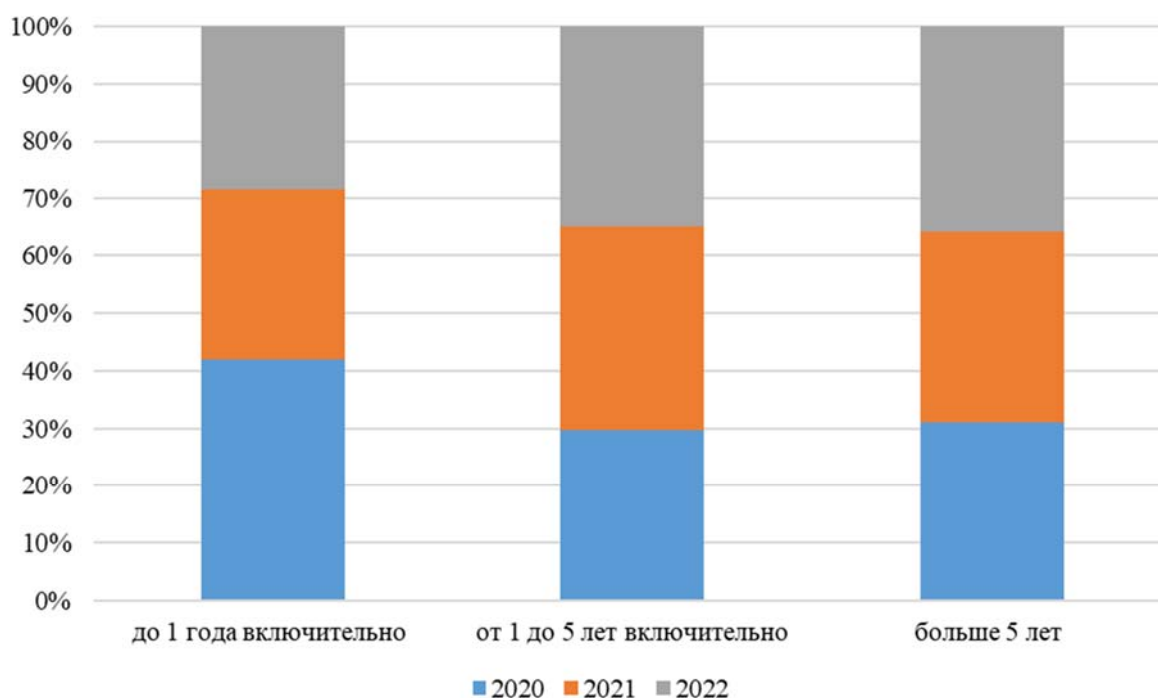


Рис. 3 Доля заключенных договоров по сроку действия за 2020-2022 гг., %

Существует два основных вида программ: безрисковая программа с негарантированным доходом и рисковая с негарантированным. В рамках безрисковой программы страховщик обязуется вернуть 100% вложенных денежных средств и какой-то возможный дополнительный инвестиционный доход. При рискованной же, объем вложений существенно больше, а сумма к возврату скорее всего меньше 100%. Доход соответственно не гарантирован, но может оказаться выше.

Говоря о «коэффициенте участия», том самом дополнительном доходе от инвестиций, по причине которого страхователи и отдадут предпочтение данному страховому продукту, необходимо помнить и о комиссии страховой компании. То есть страховая компания взимает определенную комиссию за управление ценными бумагами страхователя, а он в свою очередь получает свою долю от доходов в пределах коэффициента, который как правило составляет 80-95%.

**Выводы.** Страхование жизни сохраняет значительную долю в структуре страховых премий на российском страховом рынке, но темпы роста продаж договоров инвестиционного страхования снижаются, что возмещается объемом страховых премий по накопительному страхованию жизни. Так как потребителями и пользователями ИСЖ являются граждане, располагающие свободными денежными средствами, которые они хотели бы использовать как защитный и диверсификационный инструмент, определяющим фактором приобретения данного типа договора является его доходность. Анализируя все вышесказанное, можно прийти к выводу, что для дополнительного стимулирования изучаемого в статье продукта необходимо вмешательство государства. Именно государственные органы власти с повышением контроля и предоставлением гарантий в вопросах внесенных страхователем средств и полученных от биржевой торговли доходов могут поспособствовать развитию ИСЖ как отдельной бизнес модели в страховании. А также изменить отношение и повысить лояльность населения к ИСЖ, для его дальнейшего восприятия как надежного и доходного инструмента.

#### **Список использованных источников:**

1. Гребенщикова Э.С. Страхование жизни – новый мотор страхового рынка // Финансы. – 2018. – № 11. – С. 44-47.
2. Жегалова Е.В. Современное состояние и перспективы развития страхования жизни в России // Экономические науки. – 2020. – № 192. – С. 97-100.
3. Янова С.Ю. Зерна и плевелы современного страхования жизни // Финансы. – 2020. – № 11. – С. 37-44.
4. Бородавко Л.С., Семенова Е.В. Инвестиционное страхование жизни: первые итоги реализации программ в России // Экономика устойчивого развития. – 2018. – № 4 (36). – С. 26-31.
5. Брызгалов Д.В. Инвестиционное страхование жизни в РФ // Финансы. – 2015. – № 5. – С. 56-58.
6. Заббарова М.Д., Фирсова С.Н. Пути развития инвестиционного страхования жизни в России // Социально-экономическое управление: теории и практика. – 2021. – № 3 (46). – С. 27-33.
7. Зимина К.Ю., Гусейнов И.В. Система инвестиционного страхования жизни: преимущества и недостатки // Урал. науч. вестн. – 2019. – Т. 2. – № 1. – С. 8013.
8. Банк России. Обзор ключевых показателей деятельности страховщиков // Информационно-аналитический материал. – 2023. – № 4. – С. 5.
9. Национальное Рейтинговое Агентство. Страхование жизни: исследование рынка и прогнозы // Аналитический обзор. – 2022. – С. 2.

УДК 005.95/.96

**ЦИФРОВИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

*Софьянов Сергей Константинович, Обнинский институт атомной энергетики – филиал Национального исследовательского ядерного университета «МИФИ», г. Обнинск*

*Семёнова Анна Сергеевна, Обнинский институт атомной энергетики – филиал Национального исследовательского ядерного университета «МИФИ», г. Обнинск*

*E-mail: sofkonstantin@yandex.ru*

**Аннотация.** Благодаря цифровизации процесс постановки задач и оценки качества их выполнения становится автоматизированным, прозрачным, централизованным, эффективным и главное – его результатом становится накапливаемая структурированная информация. Сегодня можно отслеживать, как развивался тот или иной сотрудник с момента его вступления в должность.

*Abstract.* Thanks to digitalization, the process of setting tasks and evaluating the quality of their implementation becomes automated, transparent, centralized, efficient and, most importantly, its result is accumulated structured information. Today, you can track how an employee has developed since he took office.

**Ключевые слова:** цифровизация, цифровые технологии, управление персоналом.

**Key words:** digitalization, digital technologies, personnel management.

**Введение.** С появлением цифровых технологий в рабочей среде, управление персоналом приобрело новые измерения и возможности. Стремительное развитие цифровизации приводит к изменениям в структуре бизнеса, его моделях и подходах к управлению персоналом. Современные методы управления персоналом в условиях цифровизации ставят перед руководителями новые задачи и требования к навыкам. Глобальные инвестиции в новые HR-технологии [5]. За счет этого формируется новая экосистема цифрового рекрутмента.

**Основная часть.** HR-сообщество сегодня уделяет много внимания автоматизации бизнес-процессов. Для него цифровизация уже не туманная перспектива, а неотъемлемая часть повседневной жизни. Современные технологические решения изменили основные принципы офисной работы. Для HR – это, прежде всего, организация цифровой среды вокруг сотрудников. Например, планирование командировки или отпуска, регистрация сверхурочных часов работы, согласование непредвиденных расходов, прохождение курсов повышения квалификации (лекторий, тренинги, вебинары) через личный кабинет.

Процесс постановки задач и оценки качества их выполнения становится централизованным и эффективным, риск ошибок минимизируется, сокращается время обработки информации. Многофакторный анализ данных о сотрудниках и возможность их визуализации помогает оценить и повысить эффективность отдельных департаментов компании. Обмен новостями и информацией внутри компании становится более простым и удобным благодаря наличию внутреннего портала, куда выкладываются новости, документы, основная информация. Там же происходит обсуждение тех или иных актуальных вопросов. Таким образом, цифровая трансформация повышает эффективность и открытость бизнес-процессов компании.

Все «нетворческие» сферы HR-деятельности нуждаются в постепенной автоматизации. Необходимо автоматизировать такие инструменты, как, например, внутрикорпоративную систему уведомлений и обмена информацией. В ряде случаев возможность автоматизированного обмена сообщениями и новостями позволяет высвободить время ценных сотрудников для решения творческих задач.

Появляются специализированные компания, которые помогут определить, когда и почему сотрудники покидают компанию, насколько дорого это обходится организации.

Еще одним важным аспектом цифровизации в управлении персоналом является переход к онлайн-формату взаимодействия между руководством и сотрудниками. Онлайн-коммуникации позволяют легко и быстро обмениваться информацией, проводить консультации и обсуждать вопросы удаленно, что особенно актуально в условиях удаленной работы.

Технологии цифровизации в HR применяются для повышения эффективности бизнеса, выстраивания правильной стратегии, выявления возможностей реализации скрытого потенциала. Когнитивная аналитика на основе больших данных может использоваться для ключевых решений в области HR (поиск наиболее подходящих кандидатов по базе, возможность ввести в систему описание вакансии и определить название и должностную инструкцию, зарплату и правила найма, прогноз риска оттока наиболее ценных сотрудников, поддержка чатботов и других автоматизированных помощников) [10].

Цифровая трансформация базируется на трёх компонентах: технологическом, образовательном и коммуникационном. Необходимо развивать эти направления для создания среды, делающей сотрудников более гибкими и проактивными, что будет способствовать эффективной цифровизации [9].

Чтобы нововведения стали возможными, необходимо сделать информацию о преимуществах цифровизации максимально открытой и доступной, провести всесторонний инструктаж, вебинары и другие образовательные инициативы. Адаптация к новым условиям и переход к их активному применению в работе требуют постепенного перехода.

Некоторое время назад рекомендации кадровиков базировались на предположениях «что такое хорошо и что такое плохо». На цифровом этапе развития эти рекомендации более рациональны и лучше понимаются бизнесом. С учетом высокого интереса к психологическим и технологическим практикам,

готовность к переменам достаточно высока, но все же, не все и не всегда готовы к технологической модернизации управления персоналом [8].

Однако реализации всех планов могут помешать внутренние корпоративные и законодательные ограничения, а также некоторые особенности менталитета. В ряде случаев препятствием является отсутствие бюджетов, достаточных для модернизации и автоматизации HR-процессов.

Кроме того, в ряде случаев этому могут помешать гипертрофированные требования к безопасности и ограничения, связанные с использованием зарубежных серверов.

Сервисы могут, прежде всего, заменить персонал в сфере стандартизации процессов. С началом цифровой трансформации на смену локальным HR-отделам, которые занимаются подбором, развитием персонала и кадровым делопроизводством, приходит централизованный кадровый департамент, работу которого дополняют бизнес-партнеры по HR, отвечающие за развитие персонала и кадровую стратегию во вверенном подразделении, сервисные службы, а также центры экспертизы [11].

Новые сервисы, например, электронное обращение, корпоративный портал, мобильные приложения для удобного получения и обмена информацией, заменяют ряд мест, где сотрудники HR могут физически не находиться [6].

#### *ИЗУЧЕНИЕ ОПЫТА РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ*

Цифровая трансформация становится естественным этапом развития отрасли HR. Все больше digital-инструментов используется для того, чтобы повысить эффективность и скорость решения задач найма, удержания и развития персонала.

В области управления персоналом происходит настоящая революция – «уберизация».

Например, вся компания Uber, с ее программистами и технологиями, по сути, есть один большой HR-департамент, задача которого – управлять огромным человеческим ресурсом: рекрутировать водителей, оценивать качество их работы, заниматься обучением, отслеживать их продвижение по карьерной лестнице, рассчитывать вознаграждение и увольнять при необходимости. Все эти процедуры в Uber принципиально цифровые, автоматизированные и онлайнные.

Также все больше работодатели работают над цифровизацией коммуникационных процессов между звеньями системы и автоматизацией управления талантами. Так на современном рынке есть несколько систем класса HCM, Human Capital Management, которые заставляют проходить все кадровые процессы автоматически. В Росатоме используются социальный и сервисный модули системы VK People Hub. На основе этого в компании «Лукойл» разработана система управления эффективностью, а «Россети» совершенствуют мобильное приложение [1].

HR-деятельность сегодня все больше перемещается в облако и мобильность.

Это увеличивает скорость работы специалистов и, в конечном итоге, их эффективность. Еще одна сфера, где активность рекрутеров становится все более

заметной, – социальные сети, предоставляющие огромные объемы данных о соискателях.

При поиске, подборе и найме управленцев и топ-менеджеров сами компании-работодатели – свыше 60%, и кадровые провайдеры все больше используют соцсети.

При этом инструменты HR Digital направлены на повышение эффективности и скорости решения традиционных задач. Речь идет о прозрачной системе мотивации и оценки персонала, безупречном соблюдении выплаты зарплаты и бонусов, понятной системе обучения навыкам, необходимым для реализации задач.

Цифровизация, автоматизация, роботизация – все эти процессы оказывают значительное влияние на трансформацию рынка труда. Новые технологии каждый день изменяют привычный функционал специалистов в каждой из профессиональных сфер. И эти инструменты необходимо встраивать в бизнес-процессы. Автоматический подбор персонала в крупных компаниях уже осуществляют боты, в ритейле и банковской сфере их используют особенно широко. Искусственный интеллект целесообразно использовать там, где можно руководствоваться четкими инструкциями и правилами [2]. Например, боты делают первичный анализ базы соискательских резюме по формальным признакам. Они же обзванивают подходящих кандидатов.

В компании HeadHunter указывают на автоматизацию всех процессов как на один из главных драйверов цифровой революции в HR. Это может быть автоматизация рекрутинга с помощью ATS (Applicant Tracking System – система управления соискателями), автоматизация управления компенсациями или внедрение современных облачных информационных систем, которые улучшают эффективность бизнеса. Сегодня в каждой пятой российской компании автоматизированы процессы коммуникации, обучения и оценки персонала, и только 15 % организаций все обрабатывают вручную.

В ближайшем будущем компании разделятся на два вида: либо быстрые, либо быстро сгорающие. Выжить в эпоху больших скоростей сможет лишь тот, кто будет своевременно реагировать на изменения. По мнению экспертов, это будущее уже наступило.

Эффективность работы организаций определяется сегодня их гибкостью и мобильностью, а ключевыми качествами управленцев становится их умение работать в условиях хаоса и волатильности, сохраняя при этом системное видение происходящего [9]. В этом менеджерам помогает цифровизация ряда управленческих процессов.

Все успешные организации, так или иначе, идут по пути повышения КПД (коэффициент полезного действия) своих сотрудников и снижения издержек, особенно в части рутинной или однотипной работы. Неудивительно, что этот тренд коснулся и сферы управления персоналом. И дело тут не только в использовании цифровых инструментов для подбора новых сотрудников или анализа эффективности действующих.

Сегодня персонал изменился качественно, и представителям нового поколения для эффективной работы требуется принципиально иная система

мотивации. Кроме того, современные сотрудники ищут для себя такую компанию, которая бы обеспечила им возможности для личностного развития. Это значит, что наряду с обычным брендом компании, по сути, необходимо параллельно развивать HR-бренд, и делать это нужно также в цифровой среде.

Молодые сотрудники радикально отличаются от работников зрелого возраста. Старшее поколение помнит трудные времена и экономические кризисы, для таких сотрудников много значит лояльность компании, чувство команды, им свойственны самопожертвование и дисциплина.

Представителям сетевого поколения важна самореализация, им важно чувствовать собственную исключительность, для них важно признание, они не любят, да и не умеют, что-то планировать на долгий срок и напрочь лишены коллективизма. Для многих из них свобода и гибкий график работы иногда важнее размера материального вознаграждения.

Поэтому в цифровом мире HR постепенно смещается в сторону маркетинга: компания при найме сотрудника, да и во время его работы, старается идти навстречу его потребностям и гипертрофированному восприятию себя. Более того, с каждым сотрудником, как с клиентом в маркетинге, приходится работать персонализированно, несмотря на неизбежную автоматизацию рутинных процедур [7].

Ещё один тренд – смещение взаимодействия с потенциальными кандидатами на онлайн-платформы. Причём это не всегда популярные порталы по трудоустройству: очень часто социальные сети дают гораздо больше информации о кандидате, чем его официальное резюме [1].

Управление персоналом относится к сферам управления, в которых можно в той или иной степени «оцифровать» практически все функции вплоть до жизненного цикла сотрудника. Например, на предприятии может автоматически начисляться зарплата и премии, отслеживаться прохождение сотрудниками программ повышения квалификации, производиться поиск сотрудников по заданным параметрам.

Для нового поколения сотрудников крайне важна постоянная обратная связь: молодым людям необходимо чётко понимать, что думает руководство об их работе, где они достигли успехов или что мешает их карьерному росту.

В этом смысле автоматизация системы мотивации в компании упрощает работу с молодыми сотрудниками. Она даёт возможность руководству регулярно оценивать сотрудников, а работнику – буквально в режиме онлайн видеть параметры выполнения своего плана и оценивать размеры будущих бонусов. Правда, по данным исследований, система мотивации автоматизирована только в одной из десяти российских компаний, да и формальные правила начисления премий и бонусов существуют далеко не на каждом предприятии [1].

К сетевому поколению требуется подход, заключающийся в признании их заслуг перед руководством и организацией в целом. Следует формализовать и автоматизировать, например, индивидуальные планы развития сотрудников, фиксировать их участие в командообразующих мероприятиях, выход за рамки стандартного функционала, участие в системах наставничества, расширение компетенций и так далее.

В условиях цифровизации для эффективной работы «сетового поколения» уже недостаточно энтузиазма и дисциплины, нужно искать новые формы мотивации персонала, и эти формы должны быть как минимум прозрачными для сотрудников.

Также следует отметить прогноз Oxford Martin School, согласно которому к 2035 году с вероятностью 90 процентов подбор персонала будет происходить полностью в онлайн-режиме [3].

Тем не менее, цифровые технологии проникают в сферу управления персоналом всё глубже. Первичный отбор резюме происходит автоматически, видеоинтервью и собеседования по скайпу давно и прочно вошли в практику HR-специалистов, а исчерпывающую информацию о кандидате несложно получить с помощью анализа его активности в соцсетях.

По мере развития технологий виртуальной реальности очные собеседования всё чаще будут сводиться к виртуальным тестам, имитирующим реальные условия. В такой ситуации система сможет отследить не только правильность или ошибочность действий кандидата, но и его реакцию, мимику и жесты. Кроме того, цифровое собеседование полностью исключит субъективные факторы при оценке соискателя.

Переход от организации, претерпевающей процессы трансформации, к цифровой организации лидерство обретает решающее значение, пишут авторы исследования. Лидеры нового типа также проходят несколько этапов трансформации, и со временем начинают по-другому думать, действовать и реагировать на изменения. Лидер цифровой организации должен представлять цифровое будущее своей компании, понимать, как размывать границы, мешающие трансформации, как стимулировать инновации и обучать своих сотрудников работе в новой парадигме. Высший менеджмент компании должен, с одной стороны, вовремя отсекал тупиковые траектории развития, с другой – поощрять активность и самоорганизацию сотрудников.

Соответственно, для современных организаций крайне важно уметь поддерживать достойный уровень конкурентоспособности в краткосрочной перспективе. Это означает, что служба управления персоналом должна работать максимально быстро, что невозможно без цифровых технологий.

**Выводы.** Таким образом, современные методы управления персоналом в условиях цифровизации открывают перед руководителями новые возможности для повышения эффективности бизнес-процессов и развития сотрудников. Однако, необходимо помнить, что цифровая трансформация должна быть гармонично взаимодействовать с человеческим фактором, чтобы достичь наилучших результатов в управлении персоналом.

Данная тема будет актуальна еще очень долгое время, так как наш мир постоянно развивается, а доля цифровых технологий возрастает с необычайной скоростью.



**Список использованных источников:**

1. Буланова В.О. Инновации в сфере управления персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://novainfo.ru/article/18009>
2. Васильева А.В. Организация работы по управлению персоналом на основе применения информационных технологий. – 2020. – С. 1-5.
3. Ведерников В.В. Перспективы применения информационных технологий в управлении персоналом // Современные технологии управления персоналом. – 2017. – С. 83-85.
4. Гапоник К.А. Совершенствование системы управления персоналом в компании с применением информационных технологий. Информационные технологии: проблемы и решения. – 2018. – № 1. – С. 240-247.
5. Игнашина А.А. Об основных направлениях совершенствования управления персоналом крупной организации в условиях информатизации // Вестник МИГУиП. – 2018. – № 1 (22). – С. 11-12.
6. Игнашина А.А. Управление персоналом крупной организации: роль современных информационных технологий // Управление экономическими системами. – 2017. – №4 (20). – С. 46-47.
7. Киреев В.Э. Влияние цифровой экономики на ключевые направления управления персоналом // Формирование общекультурных и профессиональных компетенций финансиста. – 2018. – С. 85-93.
8. Кузьмичев М.Е. Информационные технологии и их роль в управлении персоналом // Экономика и социум. – 2018. – 2 (45). – С. 293-295.
9. Логвинов А.О. Возможности информационных технологий в управлении персоналом организации // Управление человеческими ресурсами: теория, практика и перспективы. – 2017. – С. 172-176.
10. Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации, «Цифровое государственное управление» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/882/?utm\\_referrer=https%3a%2f%2fyandex.ru%2f](https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/882/?utm_referrer=https%3a%2f%2fyandex.ru%2f)
11. Нагибина Н.И. (2017). HR-Digital: цифровые технологии в управлении человеческими ресурсами // Наукovedenie. – 9 (1) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/24EVN117.pdf>
12. Российский рынок HRM-систем [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Российский\\_рынок\\_HRM-систем](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Российский_рынок_HRM-систем)
13. Сервисы вместо специалистов. Открытые системы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.osp.ru/cio/2017/09/13053405>
14. HR-Digital [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ekaterinburg.hh.ru/article/hrdigital?from=footer>

# ФИНАНСЫ И УЧЕТНАЯ ПОЛИТИКА

*Международный научный рецензируемый журнал*

Выпуск № 3/2023

Подписано в печать 15.12.2023

*Рабочая группа по выпуску журнала*

Главный редактор: Барышов Д.А.

Верстка: Голышева А.В.

Корректор: Хворостова О.Е.

Издано при поддержке

Научного объединения

«Вертикаль Знаний»

Россия, г. Казань

**Научное объединение «Вертикаль Знаний»** приглашает к сотрудничеству студентов, магистрантов, аспирантов, докторантов, а также других лиц, занимающихся научными исследованиями, опубликовать рукописи в электронном журнале **«Финансы и учетная политика»**.

Контакты:

Телефон: +7 965 585-93-56

E-mail: [nauka@znanie-kzn.ru](mailto:nauka@znanie-kzn.ru)

Сайт: <https://znanie-kazan.ru/>

John S. ... \$20,000

... lots ...

*John S. ...*

Faint text and markings in the top right corner, possibly including a date or reference number.

Faint text and markings in the bottom right corner, possibly including a signature or date.