

ISSN 2076-5347

**ВЕСТНИК**  
**ОрёлГИЭТ**

**№ 3 (61)**

**2022**



# ВЕСТНИК ОрелГИЭТ

## № 3 (61) 2022

**НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ И  
ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ**

Издается с сентября 2007 г.

Выходит 4 раза в год

Подписка во всех отделениях  
связи по объединенному  
каталогу «Пресса России»  
**Индекс 36888**

**Издатель:**

ФГБОУ ВО «Орловский  
государственный университет  
экономики и торговли»  
г. Орел, ул. Октябрьская, 12

Журнал зарегистрирован  
Федеральной службой  
по надзору в сфере связи,  
информационных  
технологий и массовых  
коммуникаций  
(Роскомнадзор)

**Свидетельство о регистрации:**

ПИ № ФС 77-67656  
от 10 ноября 2016 г.

**Учредитель:**

ФГБОУ ВО «Орловский  
государственный университет  
экономики и торговли»  
г. Орел, ул. Октябрьская, 12

Журнал входит в «Перечень  
рецензируемых научных  
изданий, в которых должны  
быть опубликованы основные  
научные результаты  
диссертаций на соискание  
ученой степени кандидата  
наук, на соискание ученой  
степени доктора наук»

по состоянию на 27.04.2022 г. – №517  
08.00.05 – Экономика и управление  
народным хозяйством (по отраслям  
и сферам деятельности)  
(экономические науки)

**Журнал включен в  
Российский индекс научного  
цитирования (РИНЦ)**

В журнале «Вестник ОрелГИЭТ» с 2007 года публикуются результаты научных исследований по гуманитарным и социальным наукам; экономике и управлению; технологии и производству продуктов и потребительских товаров.

Журнал адресован научным работникам, профессорско-преподавательскому составу учебных заведений, аспирантам и студентам, которые интересуются новейшими результатами фундаментальных и прикладных исследований по различным отраслям и направлениям экономических наук.

Перед публикацией все присланные материалы подлежат обязательному рецензированию. Копии рецензии или мотивированного отказа направляются авторам (без указания сведений о рецензенте). Рецензии хранятся в редакции журнала в течение 5 лет и могут быть предоставлены в Министерство образования и науки Российской Федерации при поступлении в редакцию соответствующего запроса.

Адрес редакции журнала «Вестник ОрелГИЭТ»:

РФ 302028, г. Орел, ул. Октябрьская, 12

Телефон: +7 (486) 225-50-37

E-mail: [rio-ogiet@mail.ru](mailto:rio-ogiet@mail.ru)

Сайт: [http://orelgiyet.ru/public/Vestnik\\_OrelGIET](http://orelgiyet.ru/public/Vestnik_OrelGIET)

© ФГБОУ ВО «ОрелГУЭТ», 2022

Формат 60x84 $\frac{1}{8}$  Усл. печ. л. 8,5.

Подписано в печать 05.05.2022.

Дата выхода в свет 10.10.2022.

Тираж 1000 экз. Цена свободная

Отпечатано на полиграфической базе Среднерусского  
института управления – филиала РАНХиГС  
302001, г. Орел, ул. Панчука, д. 1

Точка зрения редакции не всегда совпадает с точкой зрения авторов публикуемых статей

**При перепечатке материалов ссылка на издание обязательна**

*Главный редактор*

**Рудакова Ольга Викторовна**

доктор экономических наук, профессор  
Российская академия народного хозяйства и  
государственной службы при Президенте РФ,  
Среднерусский институт управления – филиал,  
г. Орел, Россия

*Редакционный совет*

**Вертакова Юлия Владимировна**

доктор экономических наук, профессор  
Финансовый университет при Правительстве  
Российской Федерации, Курский филиал,  
г. Курск, Россия

**Возжеников Анатолий Васильевич**

доктор политических наук, профессор  
Российская академия народного хозяйства и  
государственной службы при Президенте РФ,  
Институт общественных наук, г. Москва, Россия

**Воронкова Ирина Евгеньевна**

доктор исторических наук, доцент  
Орловский государственный университет имени  
И.С. Тургенева, г. Орел, Россия

**Глотко Андрей Владимирович**

доктор экономических наук, доцент  
Новосибирский государственный университет  
экономики и управления, г. Новосибирск, Россия

**Золотова Татьяна Валерьяновна**

доктор физико-математических наук, доцент  
Финансовый университет при Правительстве  
Российской Федерации, г. Москва, Россия

**Клочкова Наталия Владимировна**

доктор экономических наук, профессор  
Ивановский государственный энергетический  
университет им. В.И. Ленина, г. Иваново, Россия

**Ливцов Виктор Анатольевич**

доктор исторических наук, профессор  
Орловский государственный университет экономики и  
торговли, г. Орел, Россия

**Нечаев Дмитрий Николаевич**

доктор политических наук, профессор  
Российский экономический университет имени  
Г.В. Плеханова, Воронежский филиал,  
г. Воронеж, Россия

**Огнева Валентина Васильевна**

доктор политических наук, профессор  
Российская академия народного хозяйства и  
государственной службы при Президенте РФ,  
Среднерусский институт управления – филиал,  
г. Орел, Россия

**Степичева Ольга Александровна**

доктор экономических наук, профессор  
Мичуринский государственный аграрный университет,  
г. Мичуринск, Тамбовская обл., Россия

**Трещевский Юрий Игоревич**

доктор экономических наук, профессор  
Воронежский государственный университет,  
г. Воронеж, Россия

**Цёхла Светлана Юрьевна**

доктор экономических наук, профессор  
Крымский федеральный университет имени  
В.И. Вернадского, г. Симферополь, Россия

**Цыбаков Дмитрий Леонидович**

доктор политических наук, доцент  
Академия гражданской защиты МЧС России,  
г. Химки, Московская обл., Россия

**Шманев Сергей Владимирович**

доктор экономических наук, профессор  
Финансовый университет при Правительстве  
Российской Федерации, г. Москва, Россия

*Ответственный редактор  
секции экономических наук*

**Лисичкина Наталия Владимировна**

кандидат экономических наук, доцент  
Орловский государственный университет экономики и  
торговли, г. Орел, Россия

*Ответственный редактор  
секции политических наук*

**Малахова Оксана Владимировна**

кандидат политических наук, доцент  
Российская академия народного хозяйства и  
государственной службы при Президенте РФ,  
Среднерусский институт управления – филиал,  
г. Орел, Россия

*Литературный редактор*

**Зайцева Наталия Николаевна**

Орловский государственный университет экономики и  
торговли, г. Орел, Россия

*Технический редактор*

**Жучков Александр Александрович**

кандидат технических наук, доцент  
Орловский государственный университет экономики и  
торговли, г. Орел, Россия

*Переводчик*

**Лепешкина Галина Геннадьевна**

Орловский государственный университет экономики и  
торговли, г. Орел, Россия

---

# СОДЕРЖАНИЕ

## РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА

<b>Бобрышев А.Н., Павленко И.Г.</b> Современные модели и методы управления взаимодействием с потребителями в гостиничном сервисе	4
<b>Глезман Л.В., Щеглов Е.В.</b> Промышленный комплекс Пермского края как основа развития экспортного потенциала региона в новых условиях	10
<b>Горбова И.Н.</b> Проектная деятельность России в условиях санкций: новые вызовы и реальность	16
<b>Куц Е.Н., Фурсов В.А.</b> Цифровая трансформация российской экономики в условиях санкционного давления	21
<b>Шмарков М.С., Шмаркова Л.И., Боброва Е.А.</b> Новые условия и тренды деятельности туристских организаций	26

## МЕНЕДЖМЕНТ

<b>Алехина Л.Л., Легостаева С.А.</b> Использование управленческих технологий в становлении и развитии кадрового потенциала организации	30
<b>Жаринов И.О.</b> Критерий эффективности управления экономической системой с полисубъектным социо-киберфизическим менеджментом	36
<b>Климук В.В., Парушина Н.В., Астратова Г.В.</b> Алгоритм разработки стратегии развития научно-инновационной деятельности университета	43
<b>Макаров К.А., Дивина Т.В.</b> Направления совершенствования организационно-экономической системы риск-контроллинга на предприятии	55

<b>УСЛОВИЯ ПУБЛИКАЦИИ МАТЕРИАЛОВ</b>	63
--------------------------------------	----

## РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА

УДК 366-021.364:640.41

DOI: 10.36683/2076-5347-2022-3-61-4-9

JEL: L83, M10, M31, Z33

Бобрышев А.Н., Павленко И.Г.

СОВРЕМЕННЫЕ МОДЕЛИ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ  
ВЗАИМОДЕЙСТВИЕМ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ  
В ГОСТИНИЧНОМ СЕРВИСЕ**Бобрышев Алексей Николаевич**

доктор экономических наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Ставропольский государственный аграрный университет»; РФ, 355017, г. Ставрополь, пер. Зоотехнический д. 12  
bobrishevalexsey@yandex.ru  
<https://orcid.org/0000-0001-5039-507X>

**Bobryshev Aleksey Nikolaevich**

Doctor of Economic Sciences, Associated Professor  
Stavropol State Agrarian University; 12 Zootekhnicheskyy Lane,  
Stavropol 355017, Russian Federation  
bobrishevalexsey@yandex.ru  
<https://orcid.org/0000-0001-5039-507X>

**Павленко Ирина Геннадьевна**

кандидат экономических наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Ставропольский государственный аграрный университет»; РФ, 355017, г. Ставрополь, пер. Зоотехнический д. 12  
Iirin@rambler.ru  
<https://orcid.org/0000-0001-6783-6273>

**Pavlenko Irina Gennadievna**

Candidate of Economic Sciences, Associated Professor  
Stavropol State Agrarian University; 12 Zootekhnicheskyy Lane,  
Stavropol 355017, Russian Federation  
Iirin@rambler.ru  
<https://orcid.org/0000-0001-6783-6273>

В работе рассмотрены современные модели и методы управления взаимодействием с потребителями в гостиничном сервисе. Проведено исследование научных работ, в которых раскрывается тема потребительских предпочтений, а также удовлетворённость потребителей гостиничными услугами. Предложены основные действия для эффективного функционирования системы обслуживания гостей.

Разработана модель исследования удовлетворённости потребителей. Исследование по оценке удовлетворённости потребителей подходит предприятиям, которые могут достичь своих целей, поддерживая уже имеющих потребителей, довольных их услугами. Необходимо измерять удовлетворённость потребителя, результат которой способствует выявлению областей, где необходимо провести улучшения. Специфика гостиничного бизнеса позволяет применять количественные методы, а именно: наблюдение, эксперимент, опрос и интервьюирование.

The article discusses modern models and methods of managing interaction with consumers in the field of hotel service. Scientific papers which disclose the problem of consumer preferences, as well as consumer satisfaction with hotel services were studied. The main activities for effective functioning of guest service system are suggested.

A model to study customer satisfaction was developed. Customer satisfaction survey can be used by companies that can achieve their goals preserving the existing customers who are satisfied with their services. The assessment result of customer satisfaction allows identifying the areas to be improved. The specifics of hotel business allows using quantitative method of observation, experiment, questionnaire and interviewing.

**Ключевые слова:** сфера услуг, туризм, индустрия гостеприимства, конкурентоспособность, удовлетворенность потребителей, качество обслуживания, маркетинговые исследования.

**Keywords:** service sector, tourism, hospitality industry, competitiveness, customer satisfaction, service quality, marketing research.

Для цитирования: Бобрышев А.Н., Павленко И.Г. Современные модели и методы управления взаимодействием с потребителями в гостиничном сервисе // Вестник ОрелГИЭТ. – 2022. – № 3 (61). – С. 4-9. – <http://dx.doi.org/10.36683/2076-5347-2022-3-61-4-9>

For citation: Bobryshev A.N., Pavlenko I.G. Modern Models and Methods of Managing Interaction with Consumers in Hotel Service. *OrelSIET bulletin*. 2022;3 (61):4-9. (In Russ.). – <http://dx.doi.org/10.36683/2076-5347-2022-3-61-4-9>

**Введение**

Потребительские предпочтения – это область, формирующаяся из отношения гостей к предоставленным услугам, которые являются необходимыми для потребителей гостиничных услуг. Чтобы не терять стабильных позиций на рынке, гостиницам и гостиничным предприятиям необходимо не только поддерживать существующие услуги на высоком уровне, но и внедрять и развивать новые услуги для удобства потребителей.

Диверсификация гостиничного продукта, понимание того, каким должен быть сервис и уровень обслуживания, требуют четкого формулирования гостиничным менеджментом требований к персоналу и

организации его работы. Перспективное внедрение необходимых дополнительных услуг в деятельность гостиничного предприятия, а также поддержание заявленного уровня предоставления уже имеющихся услуг повысит уровень конкурентного преимущества гостиничного предприятия посредством удовлетворенных гостей.

#### ***Методы и методика исследования***

Теоретические положения по изучению потребительских предпочтений отражены в работах отечественных и зарубежных исследователей, таких как Н. Ковалева, Е. Никольская, А. Чудновский, М. Жукова, Ю. Вахрина, Е. Мазилкина, Л. Баумгартен, Д. Хескетт, У. Сассер, Л. Шлезингер, П. Шварц, В. Левыкин, В. Джевон, М. Джонсон, А. Густаффсон.

Основы теорий управления конкурентоспособностью гостиничного предприятия раскрыты в трудах Э. Черкесова, В. Гайдатова, А. Козлова, Е. Бреусова, О. Бабанчикова, А. Жуков, М. Эджибия, О. Лебедь.

Исследование научных работ, в которых раскрывается тема потребительских предпочтений, а также удовлетворенность потребителей гостиничными услугами, показало необходимость дальнейшего углублённого изучения особенностей обслуживания гостей и способов реализации их предпочтений с целью удовлетворения гостей.

Концепция построения цепочки связи между услугой и прибылью (serviceprofitchain) – это концепция, которая привязывает прибыль и рост компании к постоянству, удовлетворенности и производительности труда сотрудников, а также к постоянству и удовлетворенности потребителей. Но что не менее важно, – она привязывает все это к стратегии компании. Создатели этой концепции – профессор Д. Хескетт, профессор У.Э. Сассер и профессор Л. Шлезингер – утверждают, что концепция построения цепочки связи между услугой и прибылью концентрирует внимание руководства лишь на двух основных идеях:

- 1) сделать всё необходимое для того, чтобы определить потребности и обеспечить удовлетворенность, а также постоянство тех потребителей, которые являются целью предприятия;
- 2) добиться этого, предоставляя работникам компании свободу действий и поддержку, которая им необходима для обеспечения высокого качества оказания услуг для потребителей [10].

Существуют также методики оценки потребительских ценностей в гостиницах, позволяющие выявить предпочтения гостей в качественных и количественных показателях системы обслуживания. Некоторые методики, используемые при оценке удовлетворенности гостей, позволяют в дальнейшем повысить конкурентоспособность предприятий гостеприимства [15].

#### ***Результаты и обсуждение***

Постоянство потребителя строится при каждом контакте его с предприятием. В сфере обслуживания услуга имеет два измерения: основное содержание – то, чего ищет потребитель, и опыт получения услуги на момент потребления [13]. Исходя из этого, гостиница нуждается в квалифицированной, имеющей высокую мотивацию рабочей силе, способной предоставить потребителю действительно качественные услуги.

Постоянный гость более выгоден гостинице, так как он склонен пользоваться услугами конкретного средства размещения, не пытаясь найти более выгодные цены либо большее количество дополнительных услуг в аналогичных местах пребывания.

По мнению П. Шварца: «Удовлетворенность потребителя – мнение потребителей о товарах или услугах организации, основанное на опыте своего общения с этой организацией, а также по сравнению с тем, что они слышали или видели об услугах других компаний или организаций» [10]. Удовлетворенный гость больше работает на репутацию гостиницы, так как удовлетворение – это то, о чём люди охотно рассказывают и что советуют.

За последние два десятилетия становится все более очевидным, что существует прочная связь между лояльными гостями и прибыльностью бизнеса [3; 4].

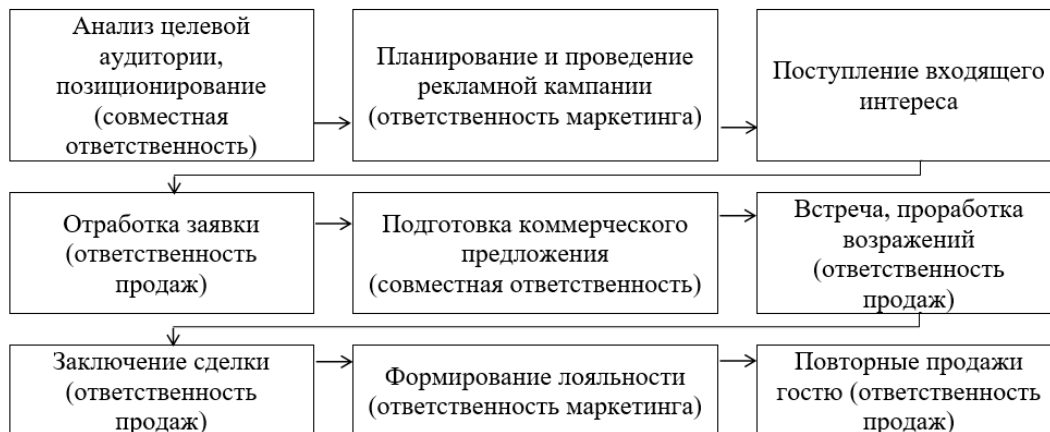
В исследованиях М. Джонсона и А. Густаффсона определено, что через создание комплексной системы работы с потребителями, основная цель которой заключается в повышении качества услуг, удовлетворении запросов потребителей и их постоянства, можно получить заметное улучшение основных финансовых показателей. Кроме того, удовлетворенность гостей и их постоянство невозможно разделить. В центре данной системы лежит обслуживание гостей, для эффективного функционирования которого необходимо выполнять следующие действия:

- 1) собирать отзывы потребителей о том, какие услуги они ценят, пытаться понять более абстрактные последствия и преимущества, вытекающие из этих качеств, и определить те ценностные представления человека, которым они служат;
- 2) доводить эту информацию до сведения всего персонала;
- 3) использовать эту информацию для того, чтобы сохранять и улучшать качество товаров, услуг, процессов и модернизировать их для повышения уровня удовлетворенности и постоянства потребителей [14].

Привлечение новых потребителей обходится намного дороже, чем сохранение уже имеющихся. Однако развитие предприятия подразумевает привлечение новых потребителей. В этом немалую роль играет маркетинг.

Маркетинг нацелен на построение бренда, лояльности потребителей к осуществлению сделки, установление устойчивой ассоциации между брендом и удовлетворенной потребностью потребителей. Лояльность гостей достигается неизменно высоким качеством услуг, ценовой политикой, программами лояльности, инновационными приемами.

Процесс поиска и привлечения новых гостей идентичен для многих предприятий, обобщенно он изображен на рисунке 1 [5].



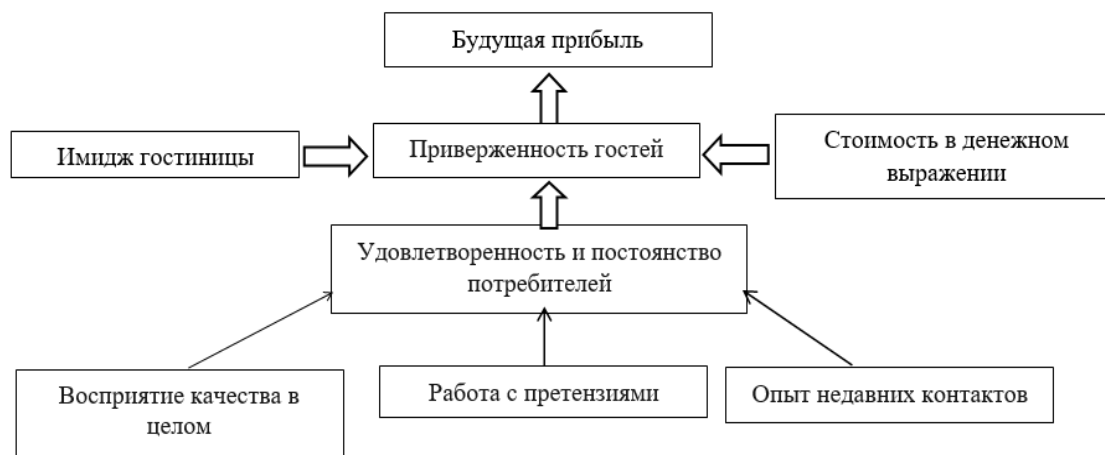
Источник: составлено авторами на основе [7]

Рисунок 1 – Процесс поиска и привлечения нового потребителя гостиничной услуги

Огромное количество исследовательских агентств заявляют, что определенная модель или подход предоставят предприятиям конкурентное преимущество. Многие из этих моделей включают следующие элементы:

1. Уровень восприятия или удовлетворенности сотрудников предприятия;
2. Уровень удовлетворенности потребителей;
3. Имидж бренда;
4. Цена и стоимость в денежном выражении;
5. Пропаганда и приверженность;
6. Конкурентный сравнительный бенчмаркинг.

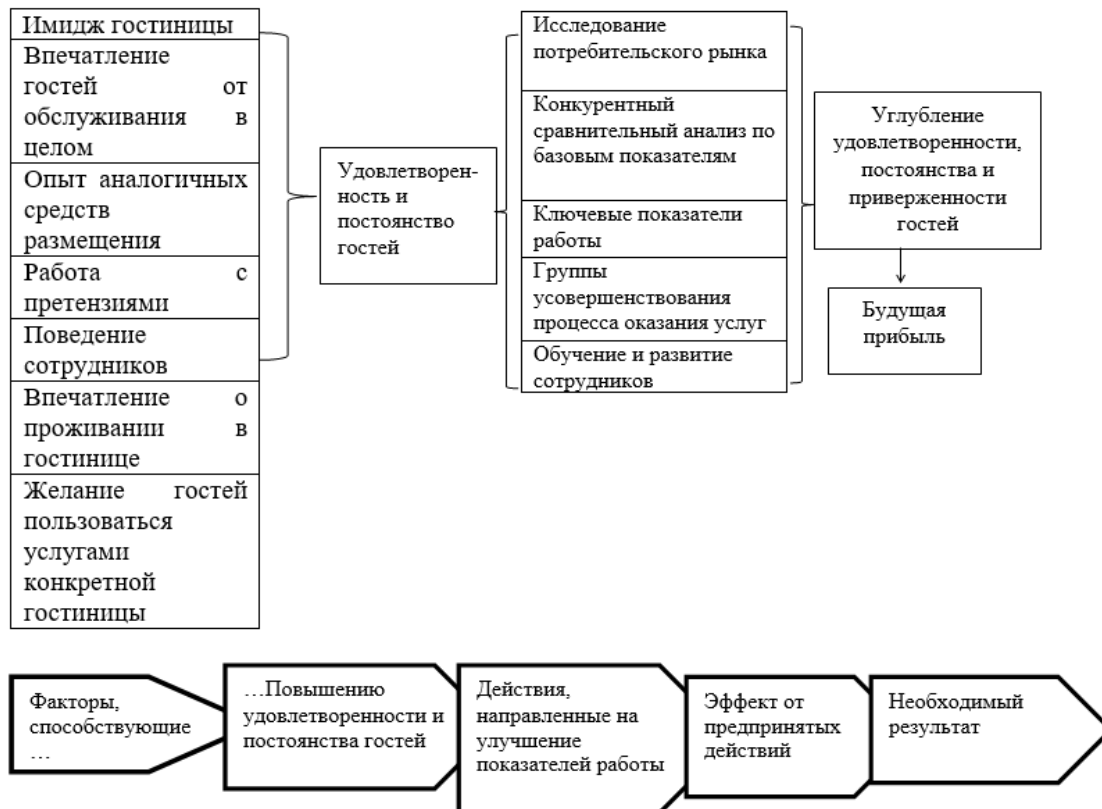
Среди таких моделей выявлены две основные, представленные на рисунках 2 и 3, отображенных по источнику [10].



Источник: составлено авторами

Рисунок 2 – Модель исследования удовлетворенности потребителей

Исследование по оценке удовлетворенности потребителей подходит предприятиям, которые могут достичь своих целей, поддерживая уже имеющихся потребителей удовлетворенными их услугами [7]. Необходимо измерять удовлетворенность потребителя, результат которого позволяет выявлять области, в которых необходимо провести улучшения. Любой сбор информации об удовлетворенности гостей – небольшое маркетинговое исследование.



Источник: составлено авторами на основе [10]

Рисунок 3 – Более сложная модель исследования удовлетворенности гостей

Специфика гостиничного бизнеса позволяет применять количественные методы, а именно: наблюдение, эксперимент, опрос и интервьюирование. В зависимости от цели, стоящей перед исследованием, можно выбрать один из следующих приведенных методов исследования удовлетворенности потребителей, отображенных в таблице 1.

Например, целью отеля является привлечение как можно большего числа деловых туристов. Прежде всего, устанавливается, кто делает заказ на проживание бизнес-туристов и при помощи каких туристских фирм.

Данные исследования постоянных гостей отеля относительно источников резервирования: самостоятельно – 60 %; через секретаря или помощника – 20 %; коммерческое агентство путешествий – 15 %; собственное агентство путешествий – 3 %; другие способы – 2 % [1].

Таким образом, используя результаты такого опроса, управляющий отеля может планировать и проводить какие-то конкретные акции для привлечения новых гостей.

Существуют также различные инструменты исследований [11]. При сборе первичных данных часто используется различного вида анкеты.

Анкета – опросный лист для получения каких-либо сведений о том, кто его заполняет, или для получения ответов на вопросы, составленные по определенной программе [2].

Чаще всего гости заполняют анкеты в эмоционально приподнятом состоянии, например в гневе, раздражении, то есть неудовлетворенности услугами, или наоборот, в хорошем настроении, с позитивным настроением. В обоих случаях действия гостя часто руководствуются эмоциями, которые, в свою очередь, могут дать не совсем правильный ответ. Это означает, что гости могут преувеличивать любые проблемы или преимущества отеля. Поэтому задача каждого управляющего – побудить всех гостей заполнить анкету и оставить свои отзывы. В этом случае можно получить реальную картину происходящего в отеле.

Таблица 1 – Методы исследования гостей отеля

Наблюдение	Наблюдение – один из способов сбора первичных данных, когда исследователь ведет непосредственное наблюдение за людьми и обстановкой. Наблюдение лучше всего подходит для поисковых исследований, тогда как опрос – один из наиболее трудоемких способов сбора первичной информации – наиболее удобен при проведении описательных исследований. Часто наблюдение ведут в условиях анонимности
Опрос	Опросы проводятся обычно для выявления предпочтений гостей о качестве или ассортименте предоставляемых услуг. Это позволяет предприятию определиться в выборе маркетинговых воздействий
Эксперимент	Эксперимент подходит для выявления причинно-следственных связей
Метод интервьюирования	Интервью бывает структурированным (ответы только «да» или «нет») и неструктурированным (в зависимости от ответов интервьюер управляет вопросами и их очередностью). Самое важное в применении такого метода – это привлечение для проведения интервью высококвалифицированных интервьюеров и грамотные, четко составленные вопросы. Интервью может осуществляться следующими способами: – по телефону. Это самый быстрый и гибкий способ сбора информации, наиболее популярный сегодня, и множество гостиниц сегодня предлагают подобную услугу проведения телефонных опросов. Call-центры составляют интервью в зависимости от требуемой цели и проводят опрос в кратчайшие сроки; – по почте. По почте в классическом ее понимании проводить интервьюирование сегодня не столь эффективно. Но вот электронная рассылка анкет положительно зарекомендовала себя. Хотя процент возвращенных анкет не высок, этот метод позволяет собрать большой объем информации. Личное интервью – наиболее эффективный метод, но требующий больших затрат. Может быть проведено в любом месте и позволяет получать более точные, конкретные и развернутые ответы респондентов

Источник: составлено авторами на основе [1; 8; 9]

В начале процесса измерения удовлетворенности гостей необходимо сформулировать основные вопросы будущей анкеты на основе мнений потребителей гостиничных услуг. Вопросы должны быть сосредоточены на основных потребностях потребителей, чтобы определить, происходит ли удовлетворение гостей услугами. Как правило, анкета состоит из ряда вопросов, на которые респондент должен ответить. Нежелательно включать такие вопросы, на которые у гостей не будет желания ответить [6].

Оценка степени удовлетворенности потребителей качеством гостиничных услуг представляет собой процесс, включающий следующие этапы:

- 1) составление перечня критериев оказываемых гостиничных услуг, которые влияют на степень удовлетворенности и разработку бланка анкеты для проведения опроса;
- 2) проведение оценки степени удовлетворенности потребителя гостиничными услугами;
- 3) обработка, анализ и оформление результатов оценки [1].

### Заключение

Таким образом, на основе нашего исследования можно проследить четкую взаимосвязь между пониманием уровня удовлетворенности гостей и важностью получения информации о гостях и их мнений о предоставляемых услугах.

Только измеряя удовлетворенность гостей, предприятие может получить необходимое понимание потребностей своих гостей и организовать бизнес таким образом, чтобы удовлетворить их, а также получить адекватную информацию об удовлетворенности, позволяющую улучшить и повысить степень удовлетворенности и постоянства гостей.

### Список источников

1. Арсеньев А. Анализ рынка гостиничных услуг // *Hotelmater.ru*. — URL: <http://hotelmater.ru/gostanali>.
2. Большой энциклопедический словарь. Анкета. — URL: <https://gufo.me/dict/bes/%D0%90%D0%9D%D0%9A%D0%95%D0%A2%D0%90>.
3. Гужина Г.Н., Ежкова В.Г. Применение проектного менеджмента в деятельности современных организаций // *Среднерусский вестник общественных наук*. – 2021. – Т. 16. – № 4. – С. 163-177.
4. Инновации и развитие бизнеса / В.П. Бардовский, Л.В. Плахова, Ю.А. Звягинцева, Е.В. Трошина // *Вестник ОрелГИЭТ*. – 2021. – № 1(55). – С. 97-102.

5. *Маркетинг VS Продажи. Насколько слаженно идет работа в вашей компании?* // Efsol.ru. – URL: <https://efsol.ru/articles/marketing-vs-sales.html>.
6. *Османова Э.У. Туристская дестинация Республики Крым: портрет туриста в 2020 году* / Э.У. Османова, Е.А. Поспелова // *Научные вызовы экономического развития в контексте цифровых трансформаций (Севастополь, 13–15 января 2022 года) : сборник научных трудов.* – Севастополь, 2022. – С. 146-153.
7. *Сапунова Е.В. Особенности продвижения и реализации туристских продуктов в 2020 – 2021 гг* / Е.В. Сапунова, Л.И. Шмаркова, М.С. Шмарков // *Вестник ОрелГИЭТ.* – 2021. – № 3(57). – С. 8-11.
8. *Сообщество профессионалов гостиничного бизнеса.* – URL: <https://www.frontdesk.ru/article/internet-veshchey-v-gostinichnom-biznese>.
9. *Семенникова А.И., Кобяк М.В. Методы контроля качества обслуживания на предприятиях гостиничного бизнеса* // *Актуальные проблемы развития индустрии гостеприимства, туризма и спорта.* – Уфа, 2018. – С. 143-149.
10. *Шварц П. Оценка степени удовлетворенности потребителя. Как узнать, что на самом деле думают люди* / П. Шварц, ред. Е.Е. Козлова – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2017. – 352 с.
11. *Щенина О.Г. Топология политических коммуникаций в пространстве сетевого общества: методология анализа и практики* // *Среднерусский вестник общественных наук.* – 2021. – Т. 16. – № 4. – С. 58-70.
12. *Donskova L.I. Modern approaches to the assessing the quality of service activity: practical experience (by the example of research of hotel activities)* / L.I. Donskova, A.N. Dunec // *Vestnik Tjumenskogo gosudarstvennogo universiteta. Social'no-ekonomicheskiei pravovye issledovaniya. [Bulletin of Tyumen State University. Socio-Economic and Legal Studies].* – 2008. – No 4. – P. 197-205.
13. *Horovitz J. How to win customers: Using customer service for a competitive edge.* – London: Pitman, 1990. – XII – 106 p.
14. *Johnson M. Competing in a Service Economy: How to Create a Competitive Advantage Through Service Development and Innovation* / M. Johnson, A. Gustafsson. – 2019. – 210 p.
15. *Levykin V.M. Develop in gamma the matical model of the timin go of the project mini-hotels, improving its competitiveness* / V.M. Levykin, V.V. Djevon // *Tehnologicheskij audit i rezervy proizvodstva [Technological Audit and Production of Reserves].* – 2014. – Vol. 6. – No 2 (20). – P. 45-51.
16. *Problems of ecological and economic transformation of natural management systems and territories: Example of the south of Russia* / N.A. Dovgot'ko, O.N. Kusakina, I.I. Rjazancev [et al.] // *International Journal of Economics and Financial Issues.* – 2016. – Vol. 6. – No 2. – P. 43-49.
17. *Tianming G. Sustainable Rural Development in Northern China: Caught in a Vice between Poverty, Urban Attractions, and Migration* / G. Tianming, A. Ivolvega, V. Erokhin // *Sustainability.* – 2018. – Vol. 10. – No 5. – P. 1467.

УДК 338(470.53):339.564

DOI: 10.36683/2076-5347-2022-3-61-10-15

JEL: F51, O25, R11, R58

Глезман Л.В., Щеглов Е.В.

## ПРОМЫШЛЕННЫЙ КОМПЛЕКС ПЕРМСКОГО КРАЯ КАК ОСНОВА РАЗВИТИЯ ЭКСПОРТНОГО ПОТЕНЦИАЛА РЕГИОНА В НОВЫХ УСЛОВИЯХ

**Глезман Людмила Васильевна**

кандидат экономических наук, доцент  
старший научный сотрудник

ФГБУН Институт экономики Уральского отделения Российской  
академии наук, Пермский филиал; РФ, 614000, г. Пермь, ул. Ленина,  
д. 50, оф. 91А

glezman@mail.ru

<https://orcid.org/0000-0001-9812-3356>

**Glezman Ludmila Vasiljevna**

Candidate of Economic Sciences, Associated Professor  
Senior Researcher

Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian  
Academy of Sciences, Perm Branch; 50 Lenina Street, Perm  
614000, Russian Federation

glezman@mail.ru

<https://orcid.org/0000-0001-9812-3356>

**Щеглов Евгений Вячеславович**

младший научный сотрудник

ФГБУН Институт экономики Уральского отделения Российской  
академии наук, Пермский филиал; РФ, 614000, г. Пермь, ул. Ленина,  
д. 50, оф. 91А

scheglov-evgeniy@yandex.ru

**Shcheglov Evgeny Vyacheslavovich**

Junior Researcher

Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian  
Academy of Sciences, Perm Branch; 50 Lenina Street, Perm  
614000, Russian Federation

scheglov-evgeniy@yandex.ru

Геополитическая напряжённость, глобализация с одновременными санкционными ограничениями и цифровые преобразования сформировали новые условия ведения внешнеэкономической деятельности (ВЭД) для Российской Федерации, в которых компании и организации вынуждены пересматривать ориентацию ВЭД на взаимодействие с дружественными странами, при этом выстраивая свою деятельность в соответствии с положениями реализуемой в стране политики импортозамещения. Пермский край традиционно является одним из промышленных центров РФ, в котором на основе богатейшей природно-ресурсной базы сформирован мощный промышленный сектор, производящий уникальную по мировым меркам продукцию, экспортируемую в различные страны мира.

В статье проведен обзор экспорта Пермского края, определён перечень наиболее перспективных промышленных предприятий и компаний, способных составить экспортный потенциал региона, а также рассмотрены меры поддержки и перспективы развития экспортного потенциала в новых условиях исходя из особенностей промышленного комплекса региона. Проведённые научные изыскания позволяют сделать вывод о том, что промышленный комплекс Пермского края ориентирован на экспортное производство и обладает значительным потенциалом для его наращивания, причём ввиду богатства и разнообразия природно-ресурсной базы региона состав экспорта достаточно разнообразен. Однако в новых экономических условиях требуется значительная переориентация экспортных связей, а также наращивание несырьевого экспорта, для успешной реализации которых необходимы действенные меры государственной поддержки. В исследовании использованы методы сравнения, систематизации и анализа данных.

Geopolitical tensions, globalization with simultaneous sanction restrictions and digital transformations have created new conditions for external economic activity (EEA) for the Russian Federation, under which the companies and organizations are forced to reconsider orientation of external economic activity and interact with friendly countries, while building their activities in accordance with the provisions of import substitution policy implemented in the country. Perm Krai is traditionally one of the industrial centers of the Russian Federation, where powerful industrial sector has been formed on the basis of the richest natural resource base producing unique products according to world standards that are exported to various countries of the world.

The article provides an overview of Perm Region export, defines a list of the most promising industrial enterprises and companies that can make up export potential of the region, and considers support measures and prospects for the development of export potential under new conditions based on characteristics of industrial complex of the region. The conducted scientific research allows making a conclusion that industrial complex of Perm Region is focused on export production and has a significant potential for its expansion. Due to the richness and diversity of natural resources of the region the exports structure is quite diverse. However, under new economic conditions, significant reorientation of export ties is required as well as increase in non-primary exports. To implement them successfully effective measures of state support are necessary. Methods of comparison, systematization and data analysis are used in the research.

**Ключевые слова:** региональная экономика, промышленность, промышленная политика, внешнеэкономическая деятельность, экспорт, государственная поддержка.

**Keywords:** regional economy, industry, industrial policy, foreign economic activity, export, state support.

Для цитирования: Глезман Л.В., Щеглов Е.В. Промышленный комплекс Пермского края как основа развития экспортного потенциала региона в новых условиях // Вестник ОрелГИЭТ. – 2022. – № 3 (61). – С. 10-15. – <http://dx.doi.org/10.36683/2076-5347-2022-3-61-10-15>

For citation: Glezman L.V., Shcheglov E.V. Industrial Complex of Perm Territory as the Basis for the Development of Export Potential of the Region under New Conditions. *OrelSIET bulletin*. 2022;3 (61):10-15. (In Russ.). – <http://dx.doi.org/10.36683/2076-5347-2022-3-61-10-15>

*Работа подготовлена в рамках плана НИР Института экономики Уральского отделения Российской академии наук*

### **Введение**

Глобализация экономики и тотальная цифровизация обусловили актуализацию развития внешнеэкономической деятельности. Однако геополитический кризис и санкционная политика в отношении нашей страны со стороны ряда стран определяют необходимость пересмотра существовавших ранее внешнеэкономических связей. В первую очередь с новыми вызовами столкнулись предприятия, производство которых ориентировано на экспорт в недружественные страны. Пермский край относится к регионам, чья внешняя торговля ориентирована прежде всего на дальнее зарубежье (89,7 % экспорта в 2021 году). Фундамент экономики Пермского края составляет промышленное производство, причём флагманские отрасли региона: нефтехимия, машиностроение, добыча минеральных удобрений – сформировались исторически на основе уникальной природно-ресурсной базы. Таким образом, актуальной и практически значимой представляется задача выявления и анализа перспективных предприятий промышленного комплекса региона, способных составить основу внешнеэкономической деятельности и сформировать экспортный потенциал Пермского края в новых условиях.

### **Теоретические и методические аспекты исследования**

Материалами исследования послужили научные публикации российских ученых-экономистов, посвященные проблематике внешнеэкономической деятельности как в разрезе регионов, так и в отраслевом срезе. В научной литературе последних лет освещён широкий спектр проблем развития экспортного потенциала, обусловленных современными условиями ведения внешнеэкономической деятельности и цифровизацией экономики [1]. Учёными исследуется роль государства в формировании экспортного потенциала страны [4], факторы развития экспортного потенциала организаций [7], решаются задачи трансформации экспортного потенциала под воздействием цифровых условий ведения внешнеэкономической деятельности [2].

С позиции регионального аспекта интерес представили научные изыскания коллективов авторов И. В. Косяковой и Ю. Н. Горбуновой [5], исследующих экспортный потенциал региональной экономики, и М. В. Владыки, Е. И. Горбуновой и Ф. М. Ермаченко [3], изучающих взаимосвязь экспортного потенциала и конкурентоспособности региона, а также Н. М. Шум [11], рассматривающего основные проблемы формирования и развития экспортного потенциала, препятствующие устойчивому развитию внешнеторговой деятельности региона, и пути их решения.

В отраслевом срезе важность промышленности, в частности машиностроительной отрасли, в росте экспортного потенциала и модернизации экономики России в целом, исследуется Т. М. Софроновой [9]. Коллектив авторов Ж. Ш. Кыдырова и Г. Ш. Толпова рассматривают механизм управления экспортным потенциалом промышленных предприятий [6].

Обзор научной литературы свидетельствует о многоплановости и разноаспектности проводимых научных разработок, однако исследований промышленного комплекса региона с позиций формирования и развития экспортного потенциала в современных условиях явно недостаточно [14; 15; 16].

При проведении исследования применялись методы обобщения, группировки и классификации, синтеза и анализа, отдельные задачи были решены с использованием методов статистического и сравнительного анализа, табличной и графической визуализации статистических и аналитических данных.

### **Результаты и обсуждение**

В рамках проводимого исследования для решения поставленных задач важным представляется анализ показателей промышленного производства Пермского края. Ключевые показатели, характеризующие деятельность промышленного комплекса региона, представлены в таблице 1 и на рисунке 1.

Представленные данные свидетельствуют об устойчивом росте промышленного производства в регионе, при этом в общем объёме отгруженной продукции обрабатывающих производств существенную долю занимает производство химических веществ и химических продуктов (43,1 %).

Таблица 1 – Ключевые характеристики функционирования промышленного комплекса Пермского края в 2021 году

Показатели	В 2021 г. в % к 2020 г.
Индекс промышленного производства (ИПП)	105,3
В разрезе видов экономической деятельности:	
ИПП в добыче полезных ископаемых	101,2
ИПП в обрабатывающих производствах	107,6
Лидеры в разрезе отраслей:	
производство компьютеров, электронных и оптических изделий	142
резиновых и пластмассовых изделий	133,1
одежды	129,6
Объем отгрузки промышленной продукции, 1,86 трлн руб.	124

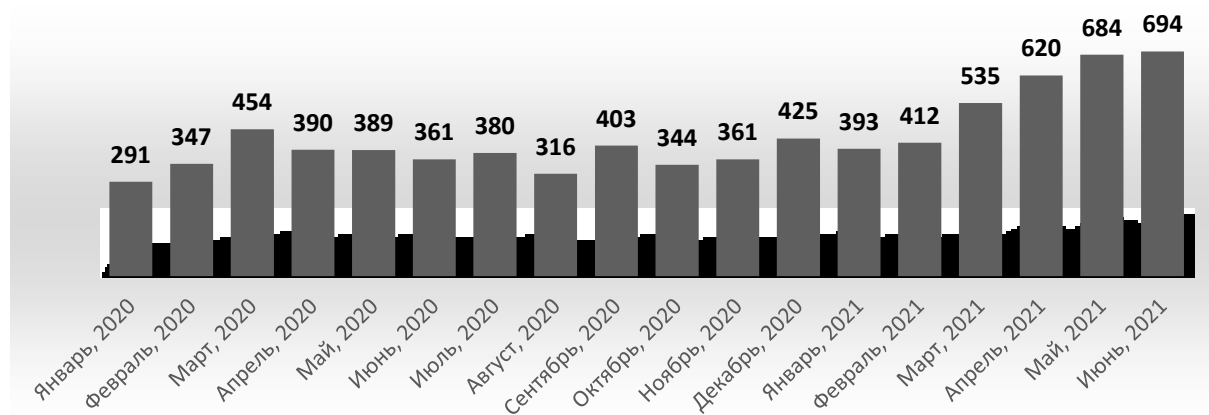
Источник: составлено авторами по данным Аналитического центра «Эксперт» [8]



Источник: составлено авторами по данным [10]

Рисунок 1 – Структура отгрузки обрабатывающих производств Пермского края в 2021 г., в %

Объем экспорта Пермского края (рисунок 2) за 2021 год составил 7,95 млрд долл. США. Пермский край занимает 14 место среди регионов-экспортеров РФ с долей 1,4 %.



Источник: составлено авторами по данным [12]

Рисунок 2 – Объем экспорта Пермского края за 2021 год, в млн долл. США

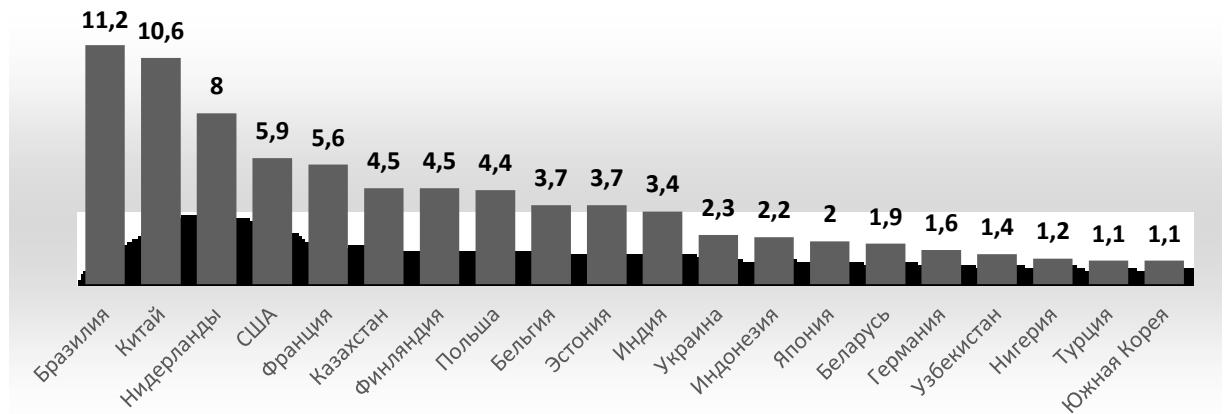
Среди традиционных экспортеров Прикамья лидируют производители химической промышленности (54,2 %), минеральных продуктов (31,7 %), древесины и целлюлозно-бумажных изделий (7 %), а также машиностроительной продукции (3,3 %) (рисунок 3).



Источник: составлено авторами по данным [12]

Рисунок 3 – Структура экспорта Пермского края за 2021 год, в млн долл. США

Анализ стран-экспортеров (рисунок 4) выявил, что в структуре экспорта Пермского края из 938 стран-экспортеров 2021 года лидером является Бразилия (11,2 %), на втором месте – Китай (10,6 %).



Источник: составлено автором по данным [12]

Рисунок 4 – Структура экспорта Пермского края по странам, доля страны в экспорте в %

Товарооборот Пермского края в 2021 году составил 8,8 млрд долл. США, из которых объем экспорта 7,95 млрд долл. США, а объем импорта 0,85 млрд долл. США. Поскольку в структуре экспорта Пермского края с существенной долей преобладает продукция промышленного производства, соответственно промышленный комплекс Пермского края является экспортно ориентированной отраслью. При этом значительная доля экспорта принадлежит Нидерландам, США и ряду европейских стран, таким как Франция, Польша, Бельгия и другим «недружественным» странам. Что обусловило рекомендации АО «РЭЦ» провести пересмотр взаимодействия участников ВЭД с ориентацией на следующие приоритетные страны для развития экспортной деятельности:

1. Казахстан, Узбекистан, Азербайджан, Беларусь;
2. Китай, Индия, Вьетнам, Турция, Египет, Алжир, Иран;
3. Мексика, Бразилия, ЮАР, Бангладеш, ОАЭ, Индонезия, Нигерия, Сирия, Таиланд, Филиппины, Аргентина, Ирак, Малайзия, Израиль, Пакистан;
4. Марокко, Ангола, Куба, Монголия, Гана, Эфиопия, Венесуэла, Афганистан, Кот-д'Ивуар.

Еще одной проблемой является сырьевая направленность экспорта Пермского края, которая в то же время может рассматриваться как точка роста при условии развития перерабатывающих производств на территории региона. Наиболее перспективными отраслями в данном направлении видятся лесопереработка и нефтехимия.

В свете изложенного актуальной задачей является формирование пула перспективных промышленных предприятий, продукция которых может представлять интерес как для российских потребителей, так и для зарубежных стран-экспортеров. Исследование возможностей формирования экспортного потенциала на основе перспективных предприятий промышленного комплекса выполнено на основе результатов рейтинга «ТехУспех – 2020», который представляет собой ежегодный мониторинг перспективных быстрорастущих и инновационных компаний, обладающих высокими перспективами роста как на российском, так и на глобальном рынках [13]. В категории экспортного потенциала в 2020 году представлены следующие пермские компании:

- 1 место среди наиболее перспективных крупных компаний заняла ООО «Пермская химическая компания», выпускающая продукцию тонкой и специализированной химии. Компания экспортирует продукцию в Китай, Республику Корея, Японию, США;

- 7 место у компании АО ГК «НОВОМЕТ», специализирующейся на разработке и производстве полнокомплектных установок ЭЦН для машиностроения, нефтегазового и промышленного оборудования. Компания экспортирует продукцию в такие страны, как Эквадор, Колумбия, Аргентина, США, Турция;

- 23 место заняло Публичное акционерное общество «Пермская научно-производственная приборостроительная компания» (ПАО «ПНППК»), которое является одним из ведущих российских разработчиков и производителей навигационных приборов и систем. Экспортерами компании являются Дания, Китай, Нидерланды.

В группу наиболее перспективных средних компаний с позиций экспортного потенциала вошло ООО Научно-производственное предприятие «ТИК» (НПП «ТИК»), заняв 11 место. Предприятие специализируется на разработке и производстве приборов и систем мониторинга, диагностики и противоаварийной защиты (ПАЗ) промышленного оборудования по параметрам вибрации. Компания экспортирует свою продукцию в Италию и Казахстан.

В группу наиболее перспективных малых предприятий вошли:

- 5 место у компании «ПРОМОВОТ» – крупнейшего производителя автономных сервисных роботов в России, Северной и Восточной Европе. Экспорт компании осуществляется в Польшу, Индию, США, Российскую Федерацию, ОАЭ;

- 59 место у компании DURAY, производящей профессиональные светодиодные светильники DURAY™ и экспортирующей их в Узбекистан, Белоруссию, Армению, Казахстан;

- 60 место у ООО «Инверсия-Сенсор», являющегося одним из лидеров отрасли волоконно-оптических систем мониторинга в России и экспортирующего продукцию в Казахстан, Португалию, США.

На основе предприятий, вошедших в рейтинг «ТехУспех», может быть сформирован базис экспортного потенциала Пермского края, однако в условиях новой экономической реальности для сохранения достигнутых экспортных преимуществ и формирования новых экспортных взаимодействий необходимо участие и поддержка предприятий на государственном уровне. В связи с чем для координации мер поддержки экспортно ориентированных предприятий Пермского края создан Центр поддержки экспорта, в рамках которого реализуются меры поддержки федерального и регионального уровня, в числе последних консультации, помощь в поиске иностранного покупателя, правовая экспертиза и сопровождение контракта, транспортировка, организация выставок за рубежом, электронная торговля, помощь в получении сертификации и разрешительной документации, маркетинговые и патентные исследования, защита интеллектуальной собственности и др.

Одной из важнейших задач региональной поддержки экспортно ориентированных компаний представляется развитие внутрорегиональной и внешней промышленной кооперации в целях расширения рынков сбыта продукции предприятий регионального промышленного комплекса с акцентированным вниманием на наиболее перспективные в части экспортного потенциала компании. В промышленную кооперацию вовлечено более 500 предприятий региона, которые взаимодействуют с 25 российскими и зарубежными гигантами, такими как «Газпром», «ЛУКОЙЛ», «Транснефть», «Фосагро», «Уралкалий», «СИБУР Холдинг», «ММК», «Метафракс» и др. Региональное правительство обеспечивает «стыковку» пермских компаний с федеральными, помогает пройти сертификацию, получить аккредитацию, принять участие в тендерных процедурах, т. е. оказывает сопровождение на всех этапах заключения экспортного контракта компаний региона с потенциальными заказчиками.

### Заключение

Пермский край является экспортно ориентированным регионом, основу экспорта которого составляет продукция промышленного производства. Промышленные компании Пермского края обладают существенным экспортным потенциалом, основанным на природно-ресурсном потенциале региона. Ряд компаний, обладающих наибольшим экспортным потенциалом, входит в группу наиболее перспективных экспортных компаний Российской Федерации. Правительство Пермского края уделяет значительное внимание развитию внешнеэкономической деятельности и переориентации взаимодействий экспортирующих компаний региона на работу с новыми заказчиками из дружественных стран, реализуя в данном направлении целый комплекс мероприятий и мер. Всё вышеперечисленное способствует укреплению экспортных позиций Пермского края как на российском рынке, так и на мировой арене, что в перспективе обеспечит устойчивость социально-экономического развития региона в новых условиях.

### Благодарности

Работа подготовлена в рамках плана НИР Института экономики Уральского отделения Российской академии наук.

### Список источников

1. Аганбегян А.Г. Главная задача – возобновить устойчивый социально-экономический рост (интервью) // *Среднерусский вестник общественных наук*. – 2021. – Т. 16. – № 2. – С. 17-31.
2. Богатырева Л.В., Косяченко С.А., Меденников В.И. Трансформация экспортного потенциала малого и среднего бизнеса при формировании единой цифровой платформы управления экономикой // *Теория активных систем – 50 лет: материалы междунар. научно-практ. конференции / Под общ. ред. В.Н. Буркова*. – М.: ИПУ РАН, 2019. – С. 316-322. – DOI: 10.25728/tas.2019.50.3.3.
3. Владыка М.В., Горбунова Е.И., Ермаченко Ф.М. Влияние реализации экспортного потенциала на конкурентоспособность региона // *Экономическая безопасность социально-экономических систем: вызовы и возможности : сб. трудов III Международной науч.-практ. конф. (г. Белгород, 22 апреля 2021 г.) / отв. ред. Е.А. Стрябкова*. – Белгород : ООО «Эпицентр», 2021. – С. 61-64.
4. Калмыкова Е.А. Роль государства в формировании экспортного потенциала России // *Горизонты науки: сборник научн. трудов VI Всероссийской студ. научно-практ. конференции*. – Смоленск, 2022. – С. 158-163.
5. Косякова И.В., Горбунова Ю.Н. Исследование экспортного потенциала региональной экономики // *Научный вестник: финансы, банки, инвестиции*. – 2019. – № 4(49). – С. 186-192.
6. Кыдырова Ж.Ш., Толепова Г.Ш. Механизм управления экспортным потенциалом промышленных предприятий // *Аллея науки*. – 2019. – Т. 2. – № 5 (32). – С. 458-463.
7. Маханько Л.С. Анализ факторов развития экспортного потенциала организаций // *Экономический анализ: теория и практика*. – 2020. – Т. 19. – № 7 (502). – С. 1315-1335.
8. Промышленность и потребительские рынки Пермского края начали подъем // *Эксперт Урал*. – 2022. – № 8-9 (861). – URL: <https://expert-ural.com/archive/nomer-8-9-861/promishlennost-i-potrebitelskie-rinki-permskogo-kraja-nachali-podem.html>.
9. Софронова Т. М. Машиностроение как основа модернизации экономики России и роста ее экспортного потенциала // *XXIV Тулолевские чтения (Школа Молодых Ученых) : сб. трудов междунар. молодежн. научн. конф. : в 6 т. (Казань, 07-08 ноября 2019)*. – Казань, 2019. – С. 321-324.
10. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Пермскому краю. – URL: <https://permstat.gks.ru/>.
11. Шум Н.М. Перспективы формирования экспортноориентированной модели как способ повышения экспортного потенциала лесного комплекса региона (на примере Хабаровского края) // *Власть и управление на Востоке России*. – 2021. – № 3 (96). – С. 124-133.
12. Экспорт и импорт России по товарам и странам // *Информационная система Ru-Stat*. – URL: <https://ru-stat.su/date-M202001-202112/RU57000/export>.
13. Экспортный потенциал «Рейтинга «ТехУспех» – 2020» / Рейтинг «ТехУспех». – URL: <http://ratingtechup.ru/rate/?BY=EXPORT>.
14. *Methodology of the Institutional Approach to Structuring of the Elements of Management of the Agrarian Sphere's Development / S.M. Gorlov, V.V. Lovyannikova, D.A. Syromyatnikov [et al.] // Perspectives on the Use of New Information and Communication Technology (ICT) in the Modern Economy, Pyatigorsk, Russia, 01 февраля 2018 года*. – Cham: Springer Nature Switzerland AG, 2019. – P. 723-732.
15. *Problems of ecological and economic transformation of natural management systems and territories: Example of the south of Russia / N. A. Dovgot'ko, O. N. Kusakina, I. I. Rjazancev [et al.] // International Journal of Economics and Financial Issues*. – 2016. – Vol. 6. – No 2. – P. 43-49.
16. Tianming G. Sustainable Rural Development in Northern China: Caught in a Vice between Poverty, Urban Attractions, and Migration / G. Tianming, A. Ivolvega, V. Erokhin // *Sustainability*. – 2018. – Vol. 10. – No 5. – P. 1467.

УДК 005.8(470):341.655

DOI: 10.36683/2076-5347-2022-3-61-16-20

JEL: E22, F51, H12, L50, O20

Горбова И.Н.

## ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ РОССИИ В УСЛОВИЯХ САНКЦИЙ: НОВЫЕ ВЫЗОВЫ И РЕАЛЬНОСТЬ

**Горбова Ирина Николаевна***кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент и управление персоналом»**Среднерусский институт управления – филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»; РФ, 302028, г. Орел, бульвар Победы, д. 5А  
igorbova.ru@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0001-6589-0671>***Gorbova Irina Nikolaevna***Candidate of Economic Sciences, Associated Professor of Management and Personnel Management Department**Central Russian Institute of Management – Branch of The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration; 5A Pobedy Boulevard, Orel 302028, Russian Federation  
igorbova.ru@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0001-6589-0671>*

Статья посвящена рассмотрению отдельных факторов и ситуаций, связанных с проектной деятельностью России в современных условиях. Проектная деятельность является движущим рычагом развития отраслей производства и экономической системы в целом. В целях прогресса инвестиционной активности осуществляются как частные, так и национальные проекты в РФ. Ввиду значимости указанной деятельности для страны проанализировано состояние проектов в условиях обострившейся геополитической обстановки. Из-за санкционного давления со стороны стран Запада положение ведущих проектов может измениться. Некоторые российские производители стремятся найти альтернативных поставщиков и услуги, соответственно для многих российских компаний единственным эффективным способом уменьшить влияние иностранных санкций является укрепление собственных научно-исследовательских проектов.

The article considers certain factors and situations related to project activity of Russia under modern conditions. Project activity is a driving development lever of industries and economic system as a whole. To develop investment activity, both private and national projects are being implemented in the Russian Federation. In view of the importance of these activities for the country, the situation with projects under conditions of aggravated geopolitical situation is analyzed. Due to sanctions pressure from Western countries the position of the leading projects may change. Some Russian manufacturers seek to find alternative suppliers and services, so the only effective way to reduce the impact of foreign sanctions for many Russian companies is to strengthen their own research projects.

**Ключевые слова:** организации, санкции, проекты, экономика, программы, технологии, инвестиции.

**Keywords:** organizations, sanctions, projects, economy, programs, technologies, investments.

Для цитирования: Горбова И.Н. Проектная деятельность России в условиях санкций: новые вызовы и реальность // Вестник ОрелГИЭТ. – 2022. – № 3 (61). – С. 16-20. – <http://dx.doi.org/10.36683/2076-5347-2022-3-61-16-20>

For citation: Gorbova I.N. Russia's Project Activity under Sanctions: New challenges and Reality. *OrelSIET bulletin*. 2022;3 (61):16-20. (In Russ.). – <http://dx.doi.org/10.36683/2076-5347-2022-3-61-16-20>

В начале 2022 г. события на геополитической арене во многом повлияли и продолжают влиять на экономику России. Страна столкнулась с новыми трудностями, которые привели к новому потоку санкций. Под угрозой оказалась и проектная деятельность Российской Федерации. Так, после того как США ввели санкции в отношении проекта газопровода «Северный поток–2», проект приостановился. Европейский союз ввел секторальные санкции в отношении российских компаний, производящих ракеты «Союз» и «ЦНИИмаш». Прямой реакцией на это стало прекращение участия России в космодроме во Французской Гвиане. Все российские специалисты вернулись на родину с космодрома Куру. Кризиса отношений не избежал даже чисто научный космос. Германия в одностороннем порядке отозвала один из двух своих телескопов, находящихся в составе Объединенной космической обсерватории. Однако главной угрозой в сфере международного сотрудничества является то, что европейцы отказываются совместно планировать сентябрьскую миссию EхоMars с Россией и европейским марсоходом, который был предоставлен Роскосмосом, с ракетой и посадочной площадкой.

В результате санкций была фактически приостановлена научная деятельность Российской Федерации в крупных международных проектах, например в проекте «Большой адронный коллайдер», а также в совместных проектах с Немецким центром по исследованию ионов и антипротонов FAIR. Тем не менее,

планируется развитие проектной деятельности с другими странами, например: в отношениях между Россией и Китаем очевидна положительная взаимосвязь. Индия также планирует совместную проектную деятельность, и уже ведутся переговоры.

В условиях введения санкций и запрета ввоза импортных товаров на территорию России необходимо сохранить устойчивость экономики в целом и проектной деятельности страны. Основными отраслями экономики в 2022 г., в первую очередь нуждающимися в налаживании импортозамещения, являются электронная промышленность, производство отечественного программного обеспечения, промышленность, медицинское и фармацевтическое производства, а также продолжение реализации национальных проектов и государственных программ. На рисунке 1 представлена динамика общего объема финансирования проектов в сравнительном анализе за 2016–2021 гг.

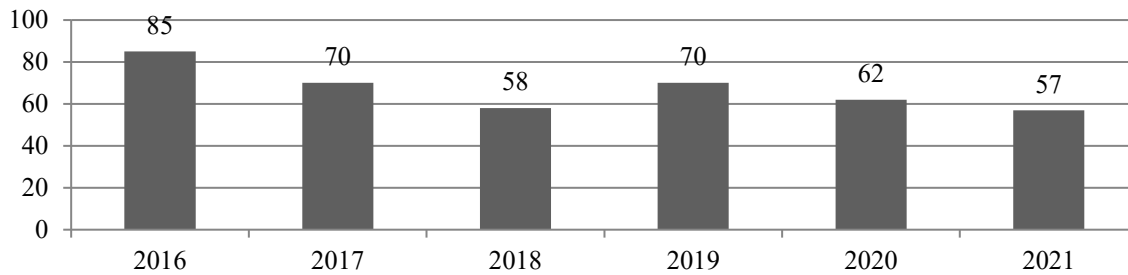


Рисунок 1 – Динамика общего объема финансирования российских проектов

Стоит отметить, что санкции тем или иным способом сказались на реализации национальных проектов в Российской Федерации. Предполагается, что из-за санкций они могут быть кардинально изменены, в том числе ряд целей, задач, целевых показателей могут быть пересмотрены либо вовсе исключены из паспорта национального проекта, что серьезно скажется на развитии Российской Федерации. Однако существующие санкции могут дать толчок для развития тех сфер в Российской Федерации, которые были наиболее отсталыми. Тем самым, это позволит ускорить процесс импортозамещения. Так, например, недавно было анонсировано о том, что достаточно большие средства будут выделены для развития креативной индустрии. Помимо прочего Российская Федерация стремится помогать бизнесу в условиях санкций, выделяя необходимые гранты, субсидии, льготы и прочее, для того чтобы развивать наиболее жизненно важные сферы.

Что касается новых проектов, ЦБ РФ совместно с Правительством разработали программы льготного кредитования в целях поддержки российских организаций и граждан из-за санкционного давления со стороны Запада. В частности, предлагается предоставление льготного инвестиционного кредита на сумму 1 млн руб. на срок до 3 лет. Новые проекты или расширение имеющегося производства – эти и другие инвестиционные цели могут быть одобрены для получения такого кредита. Данная мера позволит не «затормаживать» идеи проектов до лучших времен, а наоборот, активизировать их [5, с. 107].

На базе Государственной информационной системы промышленности принято решение о создании сервиса «Биржа импортозамещения», который позволит напрямую взаимодействовать поставщикам и заказчикам. Этот продукт был создан Минпромторгом России, благодаря которому российские производители смогут быстрее освоить ниши санкционной продукции или использовать в своей работе необходимые аналоги отечественной продукции. С помощью сервиса Россия быстрее закроет пробелы в тех сферах торговли, откуда ушли зарубежные компании [17].

Согласно таблице 1 первые получают возможность предлагать заказчикам удобные для них цены без посредников, а следственно, и без дополнительных затрат, вторые же смогут размещать необходимые запросы об аналогах зарубежной продукции и получать предложения по ним.

Таблица 1 – Преимущества сервиса «Биржа импортозамещения»

Достоинства для поставщиков	Достоинства для заказчиков
Поиск новых клиентов, увеличение объема продаж, расширение рынков сбыта	Быстрый поиск зарубежных товаров, быстрый поиск поставщиков
Для производителей-поставщиков размещение товаров может производиться в неограниченном количестве, для поставщиков – до 10 бесплатных продуктов с указанием конкретного импортного товара-заменителя	Выбор позиций из удобного каталога товаров, замещающих импортные
Упрощенная процедура поставки продукции	Упрощенная процедура закупки продукции

2 марта 2022 г. Президентом РФ был подписан указ «О мерах по обеспечению ускоренного развития отрасли информационных технологий в Российской Федерации». Теперь новые проекты в IT-сфере могут реализовываться путем обеспечения льготных кредитов, ставка по которым составит не выше 3 %. Также предусматривается поддержка таких организаций в области стимулирования закупок существенных отечественных проектов и разработок в сфере информационных технологий. Помимо указанных мер предусмотрена поддержка организаций в области налогового регулирования, в частности это налоговые льготы для организаций, которые получают доходы от рекламирования, установки или пробного тестирования российских программных решений в IT-области. Кроме того, действующие сотрудники IT-компаний в возрасте до 27 лет получают отсрочку от призыва на военную службу. Сотрудникам IT-компаний также будет доступна льготная ипотека [18].

Помимо этого, государство увеличило размеры вознаграждений – грантов выплачиваемых в результате реализации проектов в сфере информационных технологий. Так, особо значимые проекты могут получать гранты в размере до 6 млрд руб. Особо значимые проекты означают основные или ключевые разработки, решения которых помогут исключить риски и угрозы от воздействия ограничительных мер, а также создадут условия для ускоренного развития сферы информационных технологий. Изменения включили в себя установление нижней и верхней границы грантов – не менее 20 млн рублей и не более 500 млн рублей. Еще одно изменение коснулось срока проектов: если получатель вознаграждения предоставит обоснование продления срока реализации проекта, то будет возможность для его продления не более чем на 6 мес. [12].

Минэнерго РФ предложило в марте текущего года осуществлять отбор проектов по строительству электростанций при помощи возобновляемых источников энергии до 30 сентября 2022 года. Отбор проектов в такой срок позволит регионам и заинтересовавшимся инвесторам провести качественную подготовку заявок. Гидро-, ветро- и солнечная энергетика – это основной по популярности источник неиссякаемой энергии в России, а предприятия, реализующие указанные виды деятельности, являются системообразующими в отрасли электроэнергетики. Поэтому указанные мероприятия позволят компенсировать потери электросетевых организаций [9].

Для поддержки электроэнергетики Минэнерго предлагает ввести положение о том, что компаниям с госучастием в данной отрасли предоставится возможность направлять прибыль, полученную за 2021 г., на реализацию инвестиционных программ без выплаты дивидендов [14]. Тем не менее, существующие санкции могут дать толчок для развития тех сфер в Российской Федерации, которые были наиболее отстающими. Тем самым это позволит ускорить процесс импортозамещения. Так, например, недавно было анонсировано о том, что достаточно большие средства будут выделены для развития креативной индустрии [12].

В 2022 г. Правительство решило установить особый порядок исполнения национальных проектов. На фоне санкций изменены из паспорта нацпроектов их цели, целевые показатели и задачи, определенные указом Президента РФ от 07.05.2018 № 204. Такая возможность появилась в связи с принятием Постановления Правительства РФ от 09.04.2022 № 628 «Об особенностях реализации национальных проектов (программ) федеральных проектов, ведомственных проектов и региональных проектов в условиях геополитического и санкционного давления на развитие российской экономики». Установлены случаи, когда можно не планировать ежемесячные показатели национальных, федеральных и региональных проектов на 2022 г. по решению проектного комитета.

Также не подлежат продлению сроки реализации и планирования паспортов нацпроектов (программ), федеральных, ведомственных и региональных проектов, выходящих за пределы финансового года и планового периода. Исключение: федеральные проекты (их рабочие планы) при условии, что их паспорта соответствуют инициативам, установленным распоряжением Правительства РФ от 06.10.2021 № 2816-р. Установлена отличная от действующей процедура принятия национальных, федеральных, региональных проектов [13].

Новые санкции, введенными западными странами, могут послужить толчком к развитию страны в целом. В частности, Сибирь должна стать флагманом для развития экономики – так высказались представители власти и бизнеса на Красноярском экономическом форуме (КЭФ–2022). Комплексный инвестиционный проект под названием «Енисейская Сибирь» (2018–2027) включает в себя множество менее масштабных проектов, которые будут содействовать социально-экономическому развитию регионов Енисейской Сибири путем привлечения и реализации ключевых инвестиционных, спортивных, социальных и деловых проектов [16].

Ввиду богатства природных ресурсов (платина, свинец, молибден, никель), а также концентрации научно-исследовательских центров данный регион становится приоритетной территорией для развития проектов. Значимый инвестиционный проект в рамках КИП это строительство биотехнологического комплекса в Богучанском районе (Красноярский край) с объемом инвестиций более 150 млрд рублей. Результатом реализации проекта станет создание около 3,5 тысяч рабочих мест, построен новый благоустроенный жилой район с детским садом, школой и физкультурно-оздоровительным комплексом. В результате

принятых соглашений работодатели сформируют список кадровой потребности инвестиционных проектов на время строительства, эксплуатации и инфраструктурного обеспечения объектов [15].

Что касается культурной деятельности, Правительство России выделит порядка 1 млрд руб. на поддержку проектов деятелей культуры, оказавшихся под иностранным давлением. Средства будут инвестированы в культурные проекты, имеющие непосредственную связь с культурно-историческим единством, а также в целях поддержки культурных деятелей, подвергшихся давлению со стороны недружественных стран в виде санкций [10].

Немаловажным фактором является продолжение реализации национальных проектов на территории страны. Национальные проекты уже оказали существенное влияние на развитие регионов страны, и Правительство РФ продолжает активную работу в данном направлении.

Правительство РФ в целях поддержки промышленной отрасли страны постановило субсидировать региональные фонды развития промышленности за счет средств государства на сумму 4,3 млрд руб. Значимыми проектами, несмотря на санкционное давление, остается Арктика и Дальневосточный федеральный округ. Территория Арктики является важнейшим полем для решения социальных, экономических, инфраструктурных решений. Регионы Дальневосточного федерального округа и Арктической зоны РФ в 2022 г. получают 860,8 млн рублей (табл. 2) [7].

Таблица 2 – Финансирование инвестпроектов территорий ДФО и Арктической зоны за счет федеральных средств, млн руб. [7]

Территория	Субсидии
Якутия	173,4
Забайкальский край	152,8
Еврейская автономная область	90
Хабаровский край	80
Республика Бурятия	50
Архангельская область	130,1
Республика Коми	94,46
Республика Карелия	90
Всего	860,8

Таким образом, можно отметить, что, несмотря на все сложности, возникшие в связи с введением ограничительных мер по отношению к России, проектная деятельность стала развиваться более быстрыми темпами. Это касается многих отраслей экономики, но наиболее значимой на первоначальном этапе является сфера электронной промышленности, которую государство поддерживает рассмотренными выше мерами. Создаются специальные сервисы, такие как «Биржа импортозамещения», помогающие отечественным производителям выйти на рынок ввиду отсутствия конкуренции со странами Запада. Соответственно, стоит отметить, что ограничительные меры дали импульс к развитию импортозамещения и поддержки отечественных производителей.

Некоторые российские производители стремятся найти альтернативных поставщиков и услуги, поэтому для многих российских компаний единственным эффективным способом уменьшить влияние иностранных санкций является укрепление собственных научно-исследовательских проектов. Однако стоит предполагать, что с основными трудностями страна столкнется в ближайшие несколько месяцев. Поэтому необходимо принимать меры для корректировки существующей проектной деятельности.

#### Список литературы

1. Алексахин А.Н., Рудакова О.В. Информационные системы в экономике // Вестник ОрелГИЭТ. – 2013. – №2(24). – С. 115-120.
2. Антикризисные программы льготного кредитования // Банк России. – URL: <https://www.cbr.ru/develop/msp/>.
3. Более 40 миллионов выделят на поддержку креативных индустрий // Российская газета. – URL: <https://rg.ru/2022/04/19/bolee-40-millionov-vydeliat-na-podderzhku-kreativnyh-industrij.html>.
4. В условиях санкций должны быть сохранены все инвестпроекты ДФО // REGNUM. – URL: <https://regnum.ru/news/economy/3541712.html>.
5. Еремин В.В., Кузнецов Н.В., Чернышева Т.К. О применении проектного подхода для совершенствования стратегического планирования в Российской Федерации в 2022-2023 годах // Экономика. Налоги. Право. – 2022. – Т. 15. – № 1. – С.105-114.
6. Импортозамещение в России в 2022 г. // МТС: касса. – URL: <https://kassa.mts.ru/blog/for-business/importozameshchenie-v-rossii-v-2022-godu/>.

7. Инвестиционные проекты регионов Дальнего Востока // Вестник. – URL: <http://www.vestnikstroy.ru/articles/ratings/20-krupneyshikh-investitsionnykh-proektov-dalnego-vostoka-nakhodyashchikhsya-v-stadii-realizatsii-v/>.
8. Лыгина Н.И., Рудакова О.В. Обработывающая промышленность в эпоху четвертой индустриальной революции // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2018. – Т.8. – №3(28). – С. 8-17.
9. Минэнерго России. – URL: <https://minenergo.gov.ru/node/22549>.
10. На поддержку культурных проектов в условиях санкций выделят 1 млрд рублей // Российская газета. – URL: <https://rg.ru/2022/03/30/na-podderzhku-deiatelej-kultury-okazavshisya-pod-sankciiami-vydeliat-1-mlrd-rublej.html>.
11. Особенности национальных проектов в условиях санкций // Факультет медицинского права. – URL: <https://kormed.ru/novosti/osobennosti-natsionalnyh-proektov-v-usloviyah-sanktsiy/>.
12. Постановление Правительства Российской Федерации от 06.04.2022 №598 «О внесении изменений в Правила предоставления субсидии из федерального бюджета Российскому фонду развития информационных технологий на поддержку проектов по разработке и внедрению российских решений в сфере информационных технологий». – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_414007/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_414007/).
13. Постановление Правительства РФ от 09.04.2022 №628 «Об особенностях реализации национальных проектов (программ), федеральных проектов, ведомственных проектов и региональных проектов в условиях геополитического и санкционного давления на развитие российской экономики» // КонсультантПлюс. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_414294/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_414294/).
14. Правительство создаёт дополнительные стимулы для развития ВИЭ-генерации на территории России // Правительство РФ. – URL: <http://government.ru/news/44924/>.
15. Проекты КИП «Енисейская Сибирь» презентовали на Красноярском экономическом форуме // Металлоснабжение и сбыт. – URL: <https://www.metalinfo.ru/ru/news/134737>.
16. Распоряжение Губернатора Красноярского края от 29 декабря 2018 г. №730-рг «О реализации комплексного инвестиционного проекта «Енисейская Сибирь» // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов. -- URL: <https://docs.cntd.ru/document/550325514>.
17. Сервис импортозамещения, основанный на базе Государственной информационной системы промышленности // Электронная торговая площадка. Группа Газпромбанка. – URL: <https://etppgb.ru/portal/import-substitution/>.
18. Указ Президента РФ от 02.03.2022 №83 «О мерах по обеспечению ускоренного развития отрасли информационных технологий в Российской Федерации» // КонсультантПлюс. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_410684/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_410684/).

УДК [004:33(470)]:341.655

DOI: 10.36683/2076-5347-2022-3-61-21-25

JEL: F51, H12, L50, O32, O33, O38

Кушч Е.Н., Фурсов В.А.

## ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ В УСЛОВИЯХ САНКЦИОННОГО ДАВЛЕНИЯ

**Кушч Елена Николаевна**

кандидат экономических наук, доцент  
Северо-Кавказский федеральный университет; РФ, 355017,  
г. Ставрополь, ул. Пушкина, д. 1  
alena.cusch@yandex.ru

**Kushch Elena Nikolaevna**

Candidate of Economic Sciences, Associated Professor  
North Caucasus Federal University; 1 Puskin st, Stavropol  
355017, Russian Federation  
alena.cusch@yandex.ru

**Фурсов Виктор Александрович**

доктор экономических наук, доцент  
Северо-Кавказский федеральный университет; РФ, 355017,  
г. Ставрополь, ул. Пушкина, д. 1  
fursova@mail.ru  
<https://orcid.org/0000-0003-1095-0862>

**Fursov Victor Alexandrovich**

Doctor of Economic Sciences, Associated Professor  
North Caucasus Federal University; 1 Puskin st, Stavropol  
355017, Russian Federation  
fursova@mail.ru  
<https://orcid.org/0000-0003-1095-0862>

Статья посвящена актуальной проблеме, связанной с влиянием современной геополитической обстановки на ИТ-отрасль России. Проанализированы санкции, наложенные на поставки ИКТ. Рассмотрена зависимость отечественного производства от импортных компонентов; исследована доля продукции высокотехнологичных и наукоемких отраслей России в ВВП; представлена динамика ИТ-рынка России.

The article examines the impact of current geopolitical situation on IT industry in Russia. Sanctions imposed on the supply of ICT are analyzed. Dependence of domestic production on imported components is considered in the article. The share of products of high-tech and knowledge-intensive Russia industries in GDP is analyzed. Dynamics of Russian IT market is presented.

**Ключевые слова:** цифровая экономика, ИТ-сектор, импортозамещение, высокотехнологичные разработки, цифровизация, мировой рынок.

**Keywords:** digital economy, IT sector, import substitution, high-tech developments, digitalization, global market.

Для цитирования: Кушч Е.Н., Фурсов В.А. Цифровая трансформация российской экономики в условиях санкционного давления // Вестник ОрелГИЭТ. – 2022. – № 3 (61). – С. 21-25. – <http://dx.doi.org/10.36683/2076-5347-2022-3-61-21-25>

For citation: Kushch E.N., Fursov V.A. Digital Transformation of Russian Economy under Sanctions. *OrelSIET bulletin*. 2022;3 (61):21-25. (In Russ.). – <http://dx.doi.org/10.36683/2076-5347-2022-3-61-21-25>

### Введение

На сегодняшний день такое направление, как цифровизация экономики, приобретает все большую актуальность. Активное внедрение цифровых технологий ставит перед государством новые цели. Уже долгие годы Россия совершенствуется для создания новых благоприятных условий для улучшения и упрощения жизни. Прокладывает путь к созданию новых возможностей. Сектор ИТ-технологий в России рос опережающими темпами, увеличивалась также и его зависимость от импорта. Санкции в отношении России создают угрозы для развития технологий, в первую очередь промышленных.

Цифровая экономика представляет собой экономическую деятельность, основанную на цифровых и электронных разработках, в числе которых сервисы по оказанию онлайн-услуг, краудфандинг, интернет-трейдинг, система электронных платежей и т. д. Данное понятие включает в себя все сферы жизни общества. Постоянная модернизация и внедрение информационных технологий во все сферы деятельности порождают трансформацию сформировавшегося жизненного уклада, а также ставят перед государством новые задачи по обеспечению необходимых условий для быстрого научно-технического совершенствования, содействующего инновационному развитию экономики страны. Распространение информационных разработок увеличивает спектр возможностей быстрого и эффективного взаимодействия всех участников социально-экономических отношений на качественно новом, инновационном уровне. Вследствие этого особую значимость приобретает увеличение темпов цифровизации, а также усовершенствование экономики страны, приводящее к существенным усложнениям в условиях расширяющихся антироссийских западноевропейских санкций [12; 13].

**Методы и методика исследования**

Сфера научной деятельности, охватывающая проблемы фундаментального и прикладного характера цифровизации экономических процессов, является для отечественных ученых относительно новым направлением. Особенно данная тема обретает свою актуальность в условиях санкционного давления на экономику страны. Значительный вклад в изучение генезиса, эволюции, процессов и тенденций цифровизации экономики внесли А. В. Бабкин [1], Ю. В. Вейс [2], А. В. Грузин [4], С. Плуготаренко [8] и др. На содержании экономических санкций концентрируют свое внимание Н. Н. Шмиголь [15], Е.Н. Christle [17].

В ряде отечественных и зарубежных исследований рассмотрены вопросы цифровизации промышленного производства, а также подходы к внедрению инновационных механизмов развития экономических систем с использованием цифровых технологий [16; 18].

Тем не менее, несмотря на активизацию в последние годы научных исследований в области цифровой трансформации экономики, вопросы санкционного влияния остаются дискуссионными.

**Результаты и обсуждение**

Введенные против России западными странами экономические санкции, такие как ограничение на поставки высокотехнологичной продукции и временное прекращение деятельности на российском рынке ведущих иностранных компаний, ставят под сомнение выполнение планов по достижению национальной цели по цифровой трансформации до 2030 года. Если рассматривать состояние России в ИТ-отрасли на момент разработки стратегических целей в области цифровой трансформации государственного управления, то можно отметить, что страна занимала восьмое место по объему вложений и сильно отставала в доле ВВП (табл. 1) [10].

Таблица 1 – Затраты на исследования и разработки (НИОКР) [10]

Страна	Затраты на исследования и разработки, млрд долл.	Процент НИОКР в ВВП, %
США	397,34	2,83
Китай	213,14	1,99
Япония	134,2	3,31
Германия	83,23	1,91
Республика Корея	61,04	4,303
Франция	44,32	2,23
Великобритания	35,62	1,651
Россия	24,41	1,131
Канада	21,69	1,649
Италия	20,28	1,18
Австралия	18,02	2,19
Испания	15,87	1,18
Нидерланды	13,17	2,19
Швеция	11,28	3,38
Израиль	9,06	4,21
Финляндия	6,14	3,54

Источник: OECD Factbook 2015

Для достижения уровня высоко развитых стран следует прибегнуть к увеличению доли НИОКР в ВВП. В России государством созданы все необходимые меры и условия поддержки для развития высокотехнологичных и наукоемких технологий [7; 9; 10].

В 2021 году российский ИТ-рынок показывает положительную динамику – рост составил более 15 %, а объем более 2 трлн рублей (рис. 1). Причинами всему этому стала пандемия Covid-19. За её существование произошла массовая цифровизация организаций, переход на гибкий график работы, увеличение спроса на решения в сфере информационной безопасности. Также заметно увеличился спрос на отечественные ИТ-решения.

В условиях геополитической напряженности экономика страны находится под угрозой. Ситуация, сложившаяся в стране, привела к введению странами запада жестких, широкомасштабных санкций, которые оказали существенное воздействие на российский ИТ-сектор. По прогнозам специалистов, к концу 2022 года западные ограничения могут затронуть более 70 % поставок высокотехнологичной продукции в стране. По состоянию на сегодняшний день Россия находится в сильной зависимости от высокотехнологичных разработок. За последнее время российскому ИТ-сектору свойственны высокие темпы роста, однако зависимость от импорта никуда не исчезла.

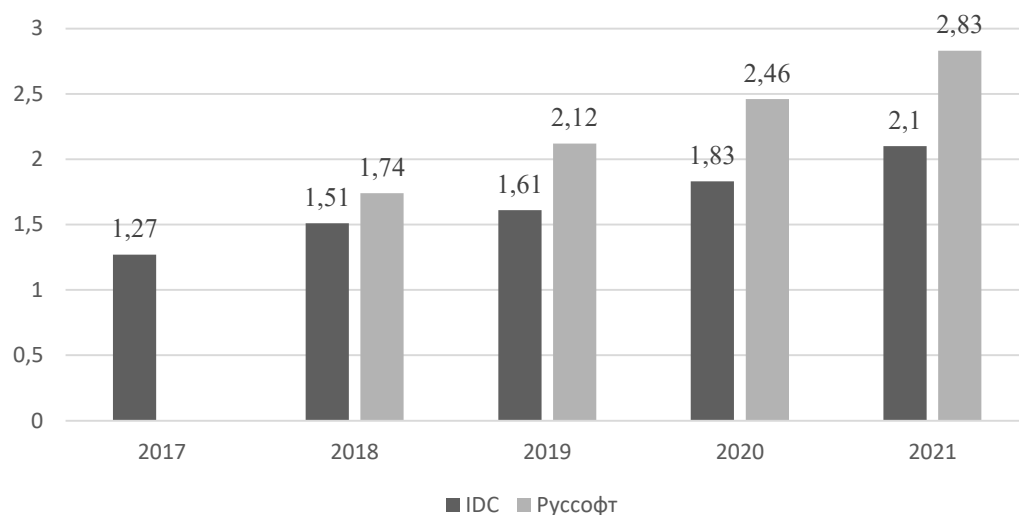


Рисунок 1 – Динамика российского ИТ-рынка, трлн руб. [11]

Ограничения, наложенные странами Запада по отношению к России, создают опасность планам цифровой трансформации российской экономики. Доля импорта в этой отрасли составляет более 80 %. Более 50 % – зависимость от стран Европы, около 20 % из США, от Китая приходится около 10 % общего объема импорта. В 2021 году импорт иностранных высокотехнологичных товаров на территорию РФ составил 20 млрд долларов в год – 6,8 % от всего российского импорта (295 млрд долл.). Ввоз наукоемких товаров из стран ЕС насчитывает примерно 10 млрд долларов – это летательные аппараты и их компоненты, биотехнологии, информационно-коммуникационные технологии. С Китая на территорию РФ поставлялись в основном оптоэлектронные технологии. Согласно данным Росстата, в 2021 году на территорию РФ приходится 75 % импорта высокотехнологичных товаров. При этом на страны, которые ввели антироссийские ограничения, приходится более половины всего импорта – 51,5 %. Если же еще учесть и услуги, которые приобретались из западноевропейских стран, а это около 65,7 % от общего импорта услуг, то добавится еще около 50 млрд долл. [3; 7; 11; 14].

Доля высокотехнологичных и наукоемких отраслей экономики в ВВП является одним из важнейших показателей динамики развития производства инновационной продукции в России. Доля продукции высокотехнологичных и наукоемких отраслей в валовом внутреннем продукте составляет 21,6 %, что свидетельствует о необходимости инновационных разработок для экономики РФ. С 2011 года доля высокотехнологичной и наукоемкой продукции в ВВП выросла на 3,4 %, достигнув к 2021 году 23 % (рис. 2) [9; 11].

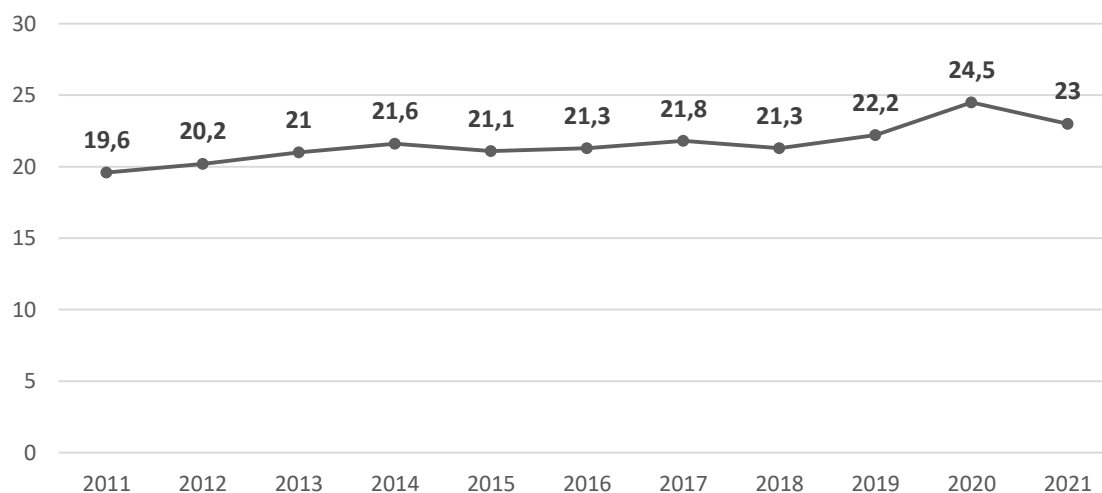


Рисунок 2 – Доля продукции высокотехнологичных и наукоемких отраслей в валовом внутреннем продукте (Данные по ОКВЭД 2), в % к итогу [5; 11]

В условиях политической нестабильности США выдвинули ограничения на импорт в РФ без специальной лицензии высокотехнологичных и наукоемких товаров для оборонной, судостроительной и аэрокосмической отраслей. При этом подразумевается отказ на выдачу данной лицензии, за исключением тех товаров, которые предоставляются с целью обеспечения безопасности полетов и судоходства, гуманитарных потребностей и др.

На сегодняшний день постоянно расширяется список компаний, попавших под западные санкции [8]. Помимо этого, с введением антироссийских санкций многие иностранные ИТ-компании объявили о приостановлении своей деятельности на территории России либо же полностью отказались работать на российском рынке [6]. Первыми, кто объявил о приостановлении своей деятельности, стала крупная компания по производству серверного оборудования и программного обеспечения Oracle. Следом за ней последовали и компании Microsoft, SAP, NSMC и др. Если ограничения не будут сняты в ближайшее время, то российским компаниям придется искать новых поставщиков и уменьшать количество выпускаемой продукции.

Компьютерные технологии и софт поступают на российский рынок по большей части с западного рынка – основными поставщиками является Германия, доля которой составляет более 15 %, США – около 10 % и Нидерланды с долей, равной примерно 9 %. Ввоз на территорию РФ импортной электроники, оборудования и прочих ИКТ-товаров более чем на 83 % осуществляется из азиатских стран, на Китай приходится около 60 % [12]. Таким образом большая часть импортных товаров, необходимых российскому рынку, приходится на западные страны, которые вправе накладывать санкции на их поставку в РФ.

Санкции, вводимые странами запада по отношению к российской ИТ-отрасли, подвергают опасности и сквозные технологии, которые выступают фундаментом цифровой трансформации – искусственный интеллект, интернет вещей и сетей связи пятого поколения – 5G. Так, для совершенствования искусственного интеллекта большую роль играют вычислительные мощности, использующие в своей работе разработки иностранных компаний – Intel, NVIDIA и др., многие из которых объявили о прекращении поставок на территорию РФ. Отрицательное воздействие на цифровизацию экономики для многих отраслей также могут оказать дефицит и существенное удорожание серверов, отсутствие импортного софта и инструментов разработки ПО.

Одним из решений сгладить влияние санкций послужит параллельный импорт, который даст возможность ввоза в страну импортных товаров без согласия правообладателя. Это послужит выходом не только для России, так как сейчас ни одна страна в мире не может сама полностью удовлетворять потребности в высокотехнологичных разработках.

По данным Росстата, в 2021 году расходы на ввод и эксплуатацию наукоемких технологий российскими компаниями увеличились более чем на 25 % по сравнению с предыдущим годом, однако уже в 2022 году в связи с происходящими событиями есть вероятность снижения затрат не менее чем на 25 %, а к 2023 году прогнозируется еще падение около 4,5 %, но уже к 2024 году ситуация изменится и покажет увеличение примерно на 6,5 % по сравнению с предыдущим годом – это произойдет в связи с активным использованием отечественного программного обеспечения, возобновлением поставок ИКТ-оборудования. Одной из самых значительных угроз от санкций является запрет на поставки полупроводников, процессоров и в целом высокотехнологичных и наукоемких товаров для телекоммуникаций. Без этих приспособлений невозможно сделать инфраструктуру связи. Решением в данной ситуации выступает импортозамещение [6; 13].

Кроме ограничений, коснувшихся ИКТ-импорта, западные санкции оказывают отрицательное влияние и на экспортно ориентированные ИТ-компании, осуществляющие свою работу с иностранными заказчиками. В 2021 году на российском рынке на долю таких компаний приходится более 75 % экспорта информационных услуг, из них США занимает 35 %. Однако в России около трети ИТ-компаний работали на внешний рынок [11].

В связи со сложившимися условиями сложности экономического положения, риски профессиональной изоляции (отключение от привычных глобальных ИТ-сервисов) и другие факторы вызывают проблему, связанную с миграцией высококвалифицированных работников ИТ-отрасли. Обостряет ситуацию то, что и ранее присутствовал существенный дефицит в данных кадрах. Однако теперь в стране возможен еще отток 40–95 тыс. разработчиков программного обеспечения [14].

Сейчас отечественным компаниям придется адаптироваться к новым экономическим условиям: переносить разработки на доступные технологические платформы, выстраивать надежные производственные цепочки и обновлять партнерства. Это будет непросто, придется вносить дополнительные инвестиции, однако западные ограничения послужат стимулом планируемых в последние несколько лет процессов деглобализации мировой экономики и технологических связей. Угроза для отрасли возникнет в том случае, если ничего не предпринимать и ждать, когда все само наладится. Сейчас необходимо приспособливаться к сложившимся условиям, а также создавать новые партнерства с теми странами, которые не наложили антироссийские санкции.

### Заключение

Таким образом, санкции, введённые странами запада, оказывают значительное влияние на ИТ-отрасль России. Российский ИТ-рынок претерпевает значительные изменения и переориентацию в сторону импортозамещения. Уход с российского рынка иностранных компаний оказывает не только негативное влияние, создавая угрозы внутреннему рынку информационных технологий, но и открывают возможности роста и развития для отечественных игроков. Теперь необходимо уделять больше внимания развитию политики импортозамещения в сфере цифровых технологий с целью повышения конкурентоспособности национальных программных продуктов, роста популярности их среди населения, бизнеса и обеспечения кибербезопасности страны.

### Список источников

1. Бабкин А.В. Формирование цифровой экономики в России: сущность, особенности, техническая нормализация, проблемы развития / А.В. Бабкин, Д.Д. Буркальцева, Д.Г. Костень, Ю.Н. Воробьев // *Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного педагогического университета. Серия: «Экономические науки»*. – 2017. – № 3 – С. 9-25.
2. Вейс Ю.В. Оценка эффективности инвестиций в человеческий капитал в условиях цифровой трансформации экономики // *Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки*. – 2020. – Т. 13. – № 3. – С. 174-186.
3. Грицунова С.В., Седых Ю.А., Михненко Т.Н. Сравнительная оценка уровня распространения цифровых технологий в предпринимательском секторе в России и зарубежных странах // *Вестник Алтайской академии экономики и права*. – 2021. – № 7-1. – С. 10-16.
4. Грузин А.В. Концепция развития цифровой экономики в современных условиях социальных, экономических и политических реалий // *Вестник современных исследований*. – 2018. – № 4.2 (19). – С. 415-417.
5. Данекина В.В. Цифровая экономика: особенности и тенденции развития // *Научный журнал*. – 2020. – № 4 (49). – С. 21-23.
6. Как изменится рынок телематики в России с уходом крупных игроков / РБК. – URL: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/cmrm/623c75879a79474e68c0a27d>.
7. Леднева О.В. Статистическое изучение уровня цифровизации экономики России: проблемы и перспективы // *Вопросы инновационной экономики*. – 2021. – Т. 11. – № 2. – С. 455-470.
8. Плуготаренко С. Цифровая экономика России: аналитика, цифры, факты. – URL: <https://d-russia.ru/doklad-tsifrovaya-ekonomika-rossii-analitika-tsifry-fakty.html>.
9. Побирченко В.В., Шутаева Е.А. Внешняя торговля России высокотехнологичной продукцией: современное состояние и динамика основных показателей // *Восточно-Европейский научный журнал*. 2021. № 3-3 (67). С. 49-54.
10. Проскурнин С.Д. Роль высокотехнологичной продукции в экономическом развитии России // *Фундаментальные исследования*. – 2016. – № 9-2. – С. 404-410. – URL: <https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=40758>.
11. Федеральная служба государственной статистики. Наука, инновации и технологии. – URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/science/>.
12. Что такое цифровая экономика? Технологии формирующие цифровую экономику в России и мире. – URL: <https://mining--cryptocurrency-ru.turbopages.org/mining-cryptocurrency.ru/s/cifrovaya-ehkonomika/>.
13. Цифровая трансформация российской экономики в условиях санкций / М.В. Меланьина // *Экономика и управление: проблемы, решения*. – 2019. – Т. 2. – № 12. – С. 106-112. – URL: <https://repository.rudn.ru/ru/records/article/record/70775/>.
14. Эксперты оценили угрозу санкций для цифровой трансформации России. – URL: [https://rbc-ru.turbopages.org/rbc.ru/s/technology\\_and\\_media/27/04/2022/62681d139a7947266b64cd9e](https://rbc-ru.turbopages.org/rbc.ru/s/technology_and_media/27/04/2022/62681d139a7947266b64cd9e).
15. Шмиголь Н. Н. Задачи развития российской банковской системы с учетом уроков кризиса // *Экономика и бизнес: теория и практика*. – 2015. – № 9. – С. 108-117.
16. ИТ-отрасль в России и в мире: как растет рынок информационных технологий. – URL: <https://delprof.ru/press-center/open-analytics/it-otrasl-v-rossii-i-v-mire-kak-rastet-rynok-informatsionnykh-tehnologiy/?ysclid=16mbz14sdi26568112>.
17. Christle E.H. The Design and Impact of Western Economic Sanctions against Russia // *The RUSI Journal*. – 2016. – Vol. 161. – No. 3. – P. 52–64. – DOI: 10.1080/03071847.2016.1193359.
18. Moret E., Biersteker T., Giumelli F. etc. The new deterrent? International sanctions against Russia over the Ukraine crisis: Impacts, Costs and Further Action. – Geneva, 2016. – 43 p.

УДК 338.48-31:005.591.6

DOI: 10.36683/2076-5347-2022-3-61-26-29

JEL: L83, Z31

Шмарков М.С., Шмаркова Л.И., Боброва Е.А.

## НОВЫЕ УСЛОВИЯ И ТРЕНДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТУРИСТСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

**Шмарков Михаил Сергеевич**

кандидат экономических наук, доцент  
заведующий кафедрой туризма и гостиничного дела  
ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева»; РФ, 302026, г. Орел, ул. Комсомольская, д. 95  
turexpert888@mail.ru

**Шмаркова Лариса Ивановна**

кандидат физико-математических наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет экономики и торговли»; РФ, 302028, г. Орел, ул. Октябрьская, д. 12  
shmarkova\_lara@mail.ru

**Боброва Елена Александровна**

доктор экономических наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет экономики и торговли»; РФ, 302028, г. Орел, ул. Октябрьская, д. 12  
bobrova77@bk.ru

В статье обозначены причины дестабилизации туристской деятельности, представлены результаты анализа показателей динамики выездного туризма в 2019–2021 гг., охарактеризованы трансформации выработки и планирования подходов к рыночному позиционированию компаний. Обозначена проблема срыва программ обслуживания туристов в кризисные периоды и важность её своевременного решения. Проанализированы условия возврата денежных средств туристам за отменённые туры во время пика распространения коронавирусной инфекции и дестабилизации рынка туризма по причине введения западных санкций. Отмечено падение потребительского спроса и необходимость апробирования новых подходов к реализации туристской деятельности в турбулентных рыночных условиях. Представлен пример инновационных решений, позволивших туроператорам Пегас Туристик и Тез Тур нивелировать влияние турбулентности рынка – апробирование новых технологий «предварительного бронирования». Систематизированы и представлены основные и дополнительные условия реализации «предварительного бронирования», сроки активации акций. Отмечены ожидаемые положительные результаты применения.

**Ключевые слова:** туризм, туристская деятельность, санкции, инновации, технологи, предварительное бронирование.

Для цитирования: Шмарков М.С., Шмаркова Л.И., Боброва Е.А. Новые условия и тренды деятельности туристских организаций // Вестник ОрелГИЭТ. – 2022. – № 3(61). – С. 26-29. – <http://dx.doi.org/10.36683/2076-5347-2022-3-61-26-29>

**Shmarkov Mikhail Sergeevich**

Candidate of Economic Sciences, Associated Professor  
Head of Tourism and Hospitality Department  
Orel State University named after I.S. Turgenyev;  
95 Komsomolskaya Street, Orel 302026, Russian Federation  
turexpert888@mail.ru

**Shmarkova Larisa Ivanovna**

Candidate of Physico-mathematical Sciences, Associated Professor  
Orel State University of Economics and Trade; 12 Oktyabrskaya Street, Orel 302028, Russian Federation  
shmarkova\_lara@mail.ru

**Bobrova Elena Aleksandrovna**

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor  
Orel State University of Economics and Trade; 12 Oktyabrskaya Street, Orel 302028, Russian Federation  
bobrova77@bk.ru

The article identifies the reasons for destabilization of tourist activity, presents the results of the dynamics analysis of exit tourism in 2019 – 2022, and characterizes transformation of development and planning of approaches to market positioning of companies. The problem of disruption of tourist service programs in crisis periods and the importance of its timely solution is outlined. Conditions of tourists funds return for canceled tours in the peak of coronavirus infection spread and destabilization of tourism market due to Western sanctions are analyzed. A drop in consumer demand and the necessity to test new approaches to tourism activities under turbulent market conditions are noted. The example of innovative solutions that allowed tour operators Pegas Touristik and Tez Tour to neutralize the impact of market turbulence is presented. It is testing of new technologies of pre-booking. The main and additional conditions of pre-booking and terms of promotions activation are systematized and presented. Positive results of application are noted.

**Keywords:** tourism, tourism activity, sanctions, innovations, technologies, pre-booking.

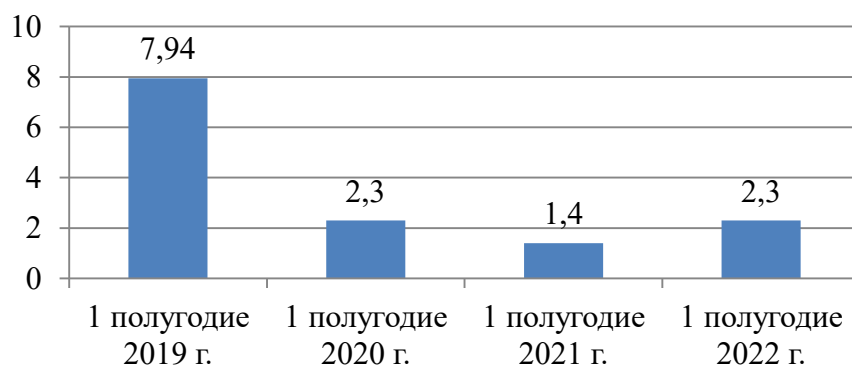
For citation: Shmarkov M.S., Shmarkova L.I., Bobrova E.A. New Conditions and Trends in the Activities of Tourist Organizations. *OrelSIET bulletin*. 2022;3(61):26-29. (In Russ.). – <http://dx.doi.org/10.36683/2076-5347-2022-3-61-26-29>

В нестабильной экономической, политической и эпидемиологической ситуации во всем мире важным и необходимым условием осуществления туристской деятельности является выработка и использование новых подходов и технологий, обеспечивающих повышение её эффективности [1; 2; 11]. Туристская

деятельность весьма сильно подвержена кризисным явлениям. Существенное влияние на её осуществление оказали негативные явления, произошедшие в последние три года. В 2020–2021 годах пандемия новой коронавирусной инфекции нанесла ощутимый экономический ущерб всем предприятиям туристской индустрии [4; 5]. Многие из них частично или полностью были вынуждены приостановить свою деятельность. Далее, в 2022 году, из-за закрытия воздушного пространства западных стран российским туристам стали недоступны путешествия в ранее популярные регионы, а нестабильный курс валют привел к скачкообразному росту цен. Потенциал восстановления туристских потоков был ограничен следствиями произошедших событий.

В марте 2022 года субъекты предпринимательства в сфере туризма были вынуждены озаботиться формированием стратегии нивелирования эффектов западных санкций. Основной удар пришелся на деятельность авиакомпаний и как следствие – на деятельность туроператорских организаций, функционирующих в сфере выездного туризма. Под угрозу конфискации попали зарубежные пассажирские самолёты, находящиеся в лизинге у российских авиаперевозчиков. Большая часть авиапарка отечественных авиакомпаний состояла из лизинговых (взятых в долгосрочную аренду) самолётов иностранного производства (из 980 пассажирских лайнеров в лизинге находилось 777) [7].

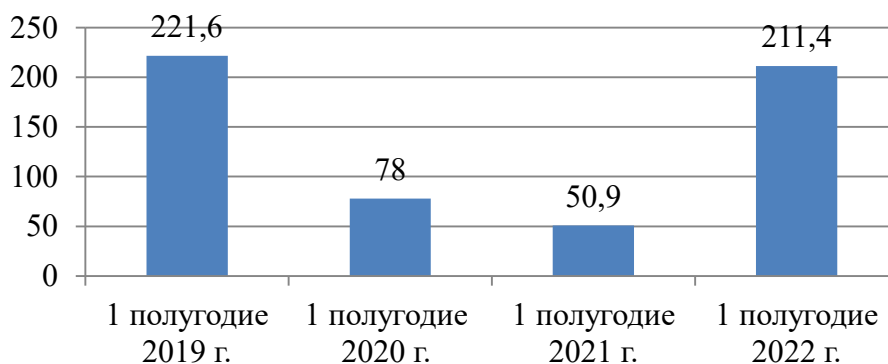
В начале 2022 года многие эксперты предполагали, что показатель выезда граждан Российской Федерации за рубеж с целью туризма вернется к его значению, отмеченному в пик пандемии новой коронавирусной инфекции в 2020 году (рис. 1) [3; 4; 6].



Источник: составлено авторами с использованием статистических данных за 2019–2021 гг [10] и прогнозных оценок экспертов туриндустрии на 2022 г [6]

Рисунок 1 – Выезд граждан Российской Федерации за рубеж с целью туризма за I полугодие 2019–2022 гг. (млн чел.)

При этом основной поток выездов граждан Российской Федерации за рубеж с целью туризма в 2020 г. приходился на первый квартал, поскольку во втором квартале был введён локдаун и выезды были приостановлены. В период дестабилизации курсов валют при сокращении количества авиарейсов потребительский спрос на выездной туризм значительно снизился. При этом уже к концу марта обозначился рост числа выезда в страны СНГ (рис. 2), для посещения которых гражданам Российской Федерации достаточно предъявить паспорт.



Источник: составлено авторами с использованием статистических данных за 2019–2021 гг [10] и прогнозных оценок экспертов туриндустрии на 2022 г [6]

Рисунок 2 – Выезд граждан Российской Федерации в страны СНГ с целью туризма за I полугодие 2019–2022 гг. (тыс. чел.)

В феврале-марте 2022 г. по данным предварительного бронирования у крупнейших туроператоров наблюдалось перераспределение числа планируемых на второй-третий кварталы выездов граждан Российской Федерации за рубеж с целью туризма. В условиях закрытия воздушного пространства над рядом стран Евросоюза туроператоры стали более активно использовать авиаузлы (хабы), расположенные в Турции и странах региона Персидского залива. Преодолевая санкционное давление, авиаперевозчики озаботились перерегистрацией авиапарка в российском реестре авиационных судов и поддержанием лётной годности воздушных судов. Сокращение количества авиакомпаний, имеющих допуски на полеты в воздушном пространстве Российской Федерации и зарубежных стран, отразилось и на результатах деятельности туристских организаций. Изменения полётных программ привели к многочисленным аннуляциям и перебронированиям пока несостоявшихся, но уже реализованных туров. Туристы были вынуждены изменять даты, направления отдыха либо полностью отказываться от турпродуктов и ожидать возврата денежных средств.

Авиакомпании предпринимали активные усилия, направленные на увеличение глубины продаж, стараясь покрыть убытки (акции, специальные предложения и т. д.). При этом представители Ассоциации туроператоров России настойчиво рекомендовали россиянам проверять анонсированную информацию о рейсах авиакомпаний в другие государства на сайтах аэропортов, Росавиации, в Минтрансе, Министерстве транспорта и туризма страны прилёта, поскольку продолжалась реализация авиабилетов в закрывающиеся или готовящиеся к закрытию для российских путешественников страны [8].

Продажа авиабилетов и планирование полётной программы до получения допуска Росавиации осуществлялись и туроператорскими организациями. Например, туроператором Пегас Туристик несколько раз анонсировалась и изменялась дата начала полётной программы в Шарм-эль-Шейх, в результате чего первично забронированные туристские продукты были аннулированы, а оплаченные денежные средства возвращались только после планируемой даты окончания тура.

В ситуации срыва программы обслуживания, ставшей следствием введения санкций западных стран, особые (соответствующие ситуации) условия возврата денежных средств туристам законодательством не были своевременно обозначены, в отличие от ситуации вынужденной аннуляциями туристских продуктов в период распространения пандемии новой коронавирусной инфекции, когда незамедлительно было принято Постановление Правительства РФ от 20 июля 2020 г. N 1073 «Об утверждении Положения об особенностях на 2020–2022 годы исполнения и расторжения договора о реализации туристского продукта, заключённого по 31 марта 2020 г. включительно, туроператором, осуществляющим деятельность в сфере внутреннего туризма, и (или) въездного туризма, и (или) выездного туризма, либо турагентом, реализующим туристский продукт, сформированный таким туроператором, включая основания, порядок, сроки и условия возврата туристам и (или) иным заказчикам туристского продукта уплаченных ими за туристский продукт денежных сумм или предоставления в иные сроки равнозначного туристского продукта, в том числе при наличии обстоятельств, указанных в части третьей статьи 14 Федерального закона «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации».

Процедура возврата денежных средств по аннулированным турам из-за невозможности предоставления услуг в связи с введением санкций государством не отрегулирована. Условия возврата самостоятельно определяются туроператорскими организациями на основе действующего законодательства и типовых подходов. Однако, ссылаясь на сложное финансовое положение и большую очередь, туроператоры самостоятельно устанавливают индивидуальный порядок возвратов. При этом, в отличие от подходов в период распространения новой коронавирусной инфекции, туристам не предлагается возможность переноса туров на другой период времени с сохранением их стоимости или же замена направления туризма. Данное обстоятельство обусловлено стремлением нарастить массу оборотных средств. Особым условием возврата денежных средств за туры, аннулированные по причине введенных санкций, стал перевод на счёт плательщика за тур (на счёт турагентских организаций или же физического лица), а не на счёт непосредственного заказчика туристского продукта, как это было в случае отмены туров во время пандемии. Повышение стоимости туров повлекло переориентацию спроса на внутренний туризм.

Одним из инновационных решений, позволивших туроператорам в некоторой степени нивелировать влияние турбулентности рынка, стало апробирование новых технологий «предварительного бронирования». Данная услуга стала доступна на сайтах таких крупных компаний, как Пегас Туристик [9] и Тез Тур. В таблице 1 представлены основные условия этой акции у крупнейших российских туроператоров.

Преимущество «предварительного бронирования» состоит в том, что, если в течение установленного правилами бронирования времени агентство не подтвердит заявку (не переведёт её из статуса предварительно забронированной в активную) или не оплатит её, заявка будет автоматически аннулирована без выставления фактически понесённых затрат и неустоек агентству.

Предварительное бронирование активно стало использоваться турагентствами для заявок, особенно бронируемых в вечернее время, когда оплата по безналичному расчёту перестаёт быть доступной по причине прекращения работы банков.

Таблица 1 – Сравнительная оценка условия акции «предварительного бронирования» у туроператоров

Наименование туроператорской организации	Основные условия	Срок активации	Дополнительные условия
Пегас Туристик	- заявка фиксирует места в отелях и на рейсах; Цена фиксируется на срок от 12 до 24 часов; - бронирование доступно за 7 и более дней до начала тура; - заявку необходимо активировать в личном кабинете; - предварительные заявки не отправляются поставщикам	- 21 день и более до начала тура – 24 часа на активацию; - от 7 до 20 дней до начала тура – 12 часов на активацию	- наличие достаточного количества свободных мест на рейсах; - сокращение срока активации для соответствия условиям подачи документов на визу
Тез Тур	- фиксация стоимости тура по действующему на момент бронирования тарифу; - снижение рисков необходимости оплаты штрафов в случае, если турист откажется от брони и не оплатит заявку	срок тайм-лимита определяется в пределах двух дней от момента бронирования заявки	Предварительное бронирование невозможно, если на рейсе осталось 20 и менее свободных мест и при этом до вылета: - 21 день и менее для визовых стран отдыха; - 14 дней и менее для безвизовых стран; - количество одновременно посаженных на рейс людей в заявках с тайм-лимитом ограничено 10 % от количества свободных мест на рейсе

Процедура предварительного бронирования позволяет оперативно зафиксировать заявку в личном кабинете и на следующий день активировать и оплатить её. Основным преимуществом технологий предварительного бронирования является фиксация стоимости туристского продукта и курса валюты на определённый период времени. Технологии предварительного бронирования положительно зарекомендовали себя, позволяя фиксировать стоимость туристского продукта на определённое время, что актуально при резких скачках курсов валют, в нестабильных эпидемиологических и политических условиях, а также при дистанционных формах взаимодействий с потребителями туристских услуг (предварительная заявка активируется менеджером сразу после получения оплаты от заказчика) и в целом активизировать поток клиентов.

Новые технологии бронирования позволяют обеспечить адекватное и оперативное реагирование работников турбизнеса на непредсказуемо изменяющиеся условия осуществления туроператорской деятельности, поскольку направлены на нивелирование негативного влияния кризисных явлений на туристскую деятельность, способствуют развитию более эффективных форм её ведения.

#### Список источников

1. Будаев П.Е. Потенциал российского туризма в посткризисный период // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2021. – № 3. – С. 101-105.
2. Воробей Е.К. Влияние мер государственной поддержки на сферу рекреации и туризма региона // Проблемы прогнозирования. – 2021. – № 6 (189). – С. 72-83.
3. Кондратьева С.В. Межрегиональная дифференциация развития международного туризма в Российской Федерации // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. – 2022. – № 1. – С. 79-95.
4. Котельников Д.А. Развитие туристской отрасли в регионах Российской Федерации: влияние пандемии и механизм восстановления // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2022. – Т. 12. – № 2. – С. 124-139.
5. Кризис или новая реальность: влияние пандемии на российский сектор туризма / Яковлев А.А., Балаева О.Н., Предводителева М.Д., Мисихина С.Г., Еришова Н.В. // ЭКО. – 2021. – № 5 (563). – С. 53-76.
6. Новости туризма. – URL: <https://www.tourdom.ru/actual/>.
7. Россия не отдаст «подсанкционные» самолеты лизингодателям. – URL: <https://www.atorus.ru/news/press-centre/new/58914.html>.
8. Соболев М. «Билеты дешево»: как не попасться тревел-мошенникам. – URL: <https://www.gazeta.ru/business/2021/06/24/13669046.shtml>.
9. Создание заявок. – URL: <https://pegast.ru/agency/news/sozдание-predvaritelnyh-zayavok>.
10. Туризм / Федеральная служба государственной статистики. – URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/turizm/>.
11. Шмарков М.С., Шмаркова Е.А. Инновационные формы ценовых стратегий и их влияние на результаты предпринимательской деятельности в сфере туризма // Развитие туризма в контексте инновационных процессов современной экономики. – Елец: Елецкий государственный университет им. И. А. Бунина, 2018. – С. 373-382.

## МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 005.5:331.102.24

DOI: 10.36683/2076-5347-2022-3-61-30-35

JEL: J24, M12, M14, M50

Алехина Л.Л., Легостаева С.А.

**ИСПОЛЬЗОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ТЕХНОЛОГИЙ  
В СТАНОВЛЕНИИ И РАЗВИТИИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА  
ОРГАНИЗАЦИИ****Алехина Лариса Леонидовна**

кандидат экономических наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет экономики  
и торговли»; РФ, 302028, г. Орел, ул. Октябрьская, д. 12  
allar9372@mail.ru

**Alekhina Larisa Leonidovna**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
Orel State University of Economics and Trade; 12 Oktyabrskaya  
Street, Orel 302028, Russian Federation  
allar9372@mail.ru

**Легостаева Светлана Алексеевна**

кандидат экономических наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет экономики  
и торговли»; РФ, 302028, г. Орел, ул. Октябрьская, д. 12  
legostaevasa@gmail.com

**Legostaeva Svetlana Alekseevna**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
Orel State University of Economics and Trade; 12 Oktyabrskaya  
Street, Orel 302028, Russian Federation  
legostaevasa@gmail.com

Изменения, происходящие в настоящее время, требуют тщательного подхода к вопросам управления персоналом на уровне хозяйствующих субъектов. Главенствующая роль в системе управления персоналом в рамках кадровой работы принадлежит становлению и развитию кадрового потенциала организации на основе использования разнообразных управленческих и в первую очередь кадровых технологий.

Данная статья раскрывает концептуальные аспекты кадровых технологий, а также структуру и факторы формирования и развития потенциала персонала организации.

**Ключевые слова:** персонал, человеческие ресурсы, менеджмент, управление персоналом, системы управления, структуры управления, кадровые технологии.

Для цитирования: Алехина Л.Л., Легостаева С.А. Использование управленческих технологий в становлении и развитии кадрового потенциала организации // Вестник ОрелГИЭТ. – 2022. – № 3 (61). – С. 30-35. – <http://dx.doi.org/10.36683/2076-5347-2022-3-61-30-35>

The changes taking place at the moment require a thorough approach to personnel management at business entities level. In the system of personnel management the dominant role in the framework of personnel work belongs to formation and development of the organization personnel potential based on various management technologies and, first of all, personnel ones.

This article reveals the conceptual aspects of HR technologies, as well as the structure and factors of formation and development of the organization personnel potential.

**Keywords:** personnel, human resources, management, personnel management, management systems, management structures, personnel technologies.

For citation: Alekhina L.L., Legostaeva S.A. The Use of Management Technologies in Formation and Development of the Organization Personnel Potential. *OrelSIET bulletin*. 2022;3 (61):30-35. (In Russ.). – <http://dx.doi.org/10.36683/2076-5347-2022-3-61-30-35>

Совершенствование кадрового потенциала в любое время и в настоящее особенно имеет особую значимость и актуальность, поскольку события, происходящие в современном мире, характеризуются вхождением в новый миропорядок, в том числе основанный на принципиально ином типе общественно-экономического развития. В связи с этим предприятия и организации как хозяйствующие субъекты для достижения социально-экономических целей должны максимально полно и динамично развивать внутрифирменный и в том числе кадровый потенциал [5; 12]. В кадровой работе социально-экономических субъектов важно не только рационально использовать всевозможные ресурсы, но и применять разнообразные технологии управленческого воздействия для последующего развития [1; 7; 21; 27].

Социальные технологии, имеющие свои особенности и способы воздействия на объект управления, способствуют становлению и развитию организационного потенциала, в том числе и кадрового потенциала. Это обусловлено тем, что в процессе формирования и развития кадровых ресурсов организации учитываются стратегические цели и задачи социально-экономической сферы хозяйствующих субъектов [6; 8; 9; 11; 15; 17; 20].

Известно, что термин «технология» имеет греческое происхождение и означает взаимное сочетание методов и инструментов, способствующих реализации целей и достижению желаемого результата. В рамках кадровых технологий находится совокупность компетенций (содержащих знания, умения, способности, навыки) относительно способов и средств осуществления кадровых процессов. Совершенствование кадровых процессов способствует изменению социально-экономических характеристик хозяйствующих субъектов, на которые и воздействуют те или иные управленческие технологии.

В процессе социального планирования и проектирования формируются и используются кадровые технологии для последующей реализации не только кадровой, но и общекорпоративной стратегии на долгосрочную перспективу [4; 10]. Использование кадровых технологий в социально-экономической сфере позволяет рационально использовать кадровый потенциал [14; 21], совершенствовать и оптимизировать коммуникации и взаимоотношения в трудовом коллективе [18; 24], увеличивать производительность труда персонала в организации и т. д. В результате грамотное применение кадровых технологий приводит в целом к совершенствованию управления организацией как хозяйствующим субъектом и эффективному руководству сотрудниками.

Кадровые технологии в системе управления персоналом, в кадровом менеджменте предполагают использование комбинации специальных процессов и воздействий; они позволяют качественно и эффективно управлять сотрудниками организации. В результате чего кадровые технологии направлены не только на развитие персонала, но и на развитие и совершенствование организации как социально-экономической системы.

Содержание кадровых технологий в системе управления персоналом основано на совокупности последовательно осуществляемых действий, принципов, операций и иных способов воздействия на сотрудников организации. В результате на основе полученной информации относительно кадрового воздействия формируется информация о реальных и потенциальных возможностях персонала в части компетенций, профессиональных и деловых знаний, умений, навыков, способностей, наличия личностных качеств и т. д. [2; 13; 17], что в последующем дает возможность сформировать условия реализации соответствующих качеств [23; 26] либо скорректировать их в необходимом направлении [3; 25; 28; 29] исходя из организационных целей в рамках кадровых и корпоративных стратегий.

Рисунок 1 демонстрирует содержательное воздействие кадровых технологий в организации как социально-экономической системе.

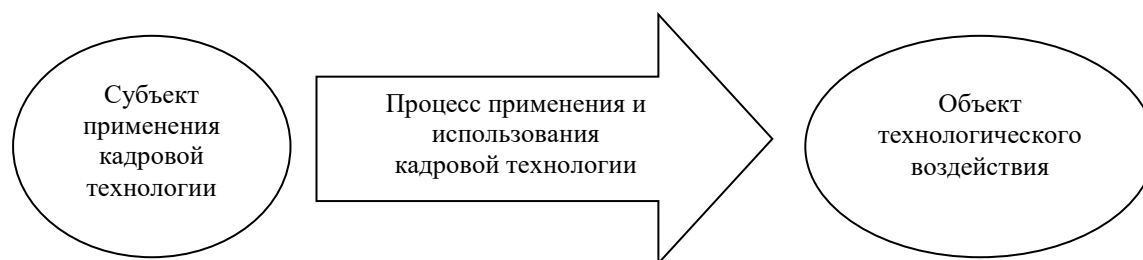


Рисунок 1 – Воздействие субъекта на объект в процессе применения и использования кадровых технологий в организации как социально-экономической системе

Субъектом применения кадровых технологий выступает система управления персоналом, а объектом – сотрудники организации и их кадровый потенциал. В процессе применения и использования кадровых технологий субъектом на объект осуществляется управленческое воздействие на поведение персонала, в результате чего создается благоприятная социально-экономическая среда, дисциплина труда, организованность и т. д., способствующие реализации профессионального функционала сотрудника на основе его компетенций и способностей. Следствием воздействия субъекта на объект в процессе применения и использования кадровых технологий в организации как социально-экономической системе является формирование социального капитала.

Очевидно, что для достижения стратегических целей кадровый менеджмент в организации нуждается в специальных средствах воздействия на персонал и его кадровый потенциал. Такими средствами воздействия и выступают кадровые технологии, которые способствуют реализации общеуправленческих и специфических (с учетом особенностей организации, ее направленности, вида деятельности, формы собственности, размера и т. д.) функций (рис. 2).

Общеуправленческие функции кадровых технологий связаны с развитием кадрового потенциала в целом и достижением стратегических целей организации. Специфические функции направлены на развитие и совершенствование кадровых компетенций с учетом социальных и профессиональных ролей сотрудников организации. При этом концептуальные аспекты кадровых технологий опираются на конкретные принципы их формирования и использования, процедурные особенности, а также критерии результативности и эффективности их применения.



Рисунок 2 – Основные группы функций кадровых технологий в системе управления персоналом организации

Процедурный характер использования кадровых технологий в системе кадрового менеджмента обеспечивают организационно-распорядительные методы управления персоналом, в числе которых приказы, распоряжения, инструкции, планы, программы, положения и другие, являющиеся в данном случае кадровым инструментарием.

Таким образом, применение кадровых технологий в системе управления персоналом в рамках кадровой работы обусловлено тем, что по отношению к способностям сотрудников в организации необходимо осуществлять определенные управленческие действия, которые позволяли бы своевременно оценивать компетенции и уровень квалификации работников, производить кадровые перемещения в пределах должностей или рабочих мест с целью максимального использования кадрового потенциала и востребованности в организации, а также обеспечивать заинтересованность и мотивацию в совершенствовании трудовой деятельности.

Структурно кадровый потенциал организации включает несколько видов потенциала: компетентностно-квалификационный, творческий и интеллектуальный, психофизиологический и социально-демографический потенциал, нравственно-мотивационный, административный, лидерский и коммуникационный. Данные составляющие кадрового потенциала организации и их разновидности могут быть востребованы в разной степени в зависимости от сферы, направления и вида деятельности, национально-культурной и географической принадлежности, размера и особенностей организации как социально-экономической системы.

Кадровый потенциал выступает интегральной характеристикой комплекса компетенций, возможностей и способностей персонала [19]. И в этой связи кадровый потенциал организации включает не только те или иные возможности (потенциал) совокупности сотрудников, но и потенциал их общего взаимодействия. Кадровый потенциал или возможности человеческих ресурсов организации определяют ее конкурентоспособность и стратегические преимущества. Поэтому руководство хозяйствующего субъекта заинтересовано в максимально эффективном и рациональном использовании его кадрового потенциала, который взаимосвязан и взаимообусловлен с иными возможностями персонала в целом и отдельно взятого сотрудника.

Взаимосвязь отдельных составных элементов кадрового потенциала представлена на рисунке 3.

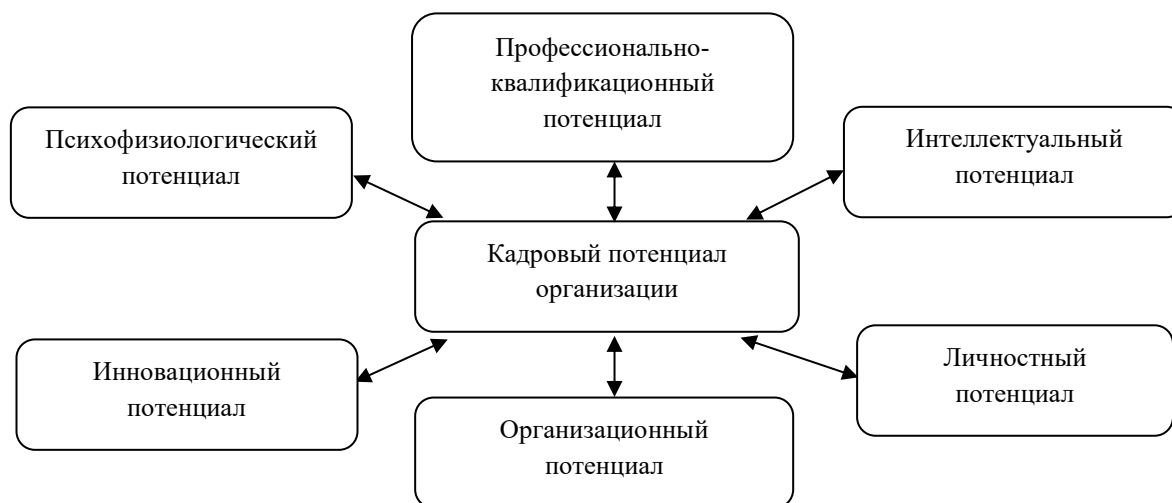


Рисунок 3 – Взаимосвязь элементов кадрового потенциала организации

На процессы формирования и использования кадрового потенциала организации оказывают влияние многочисленные факторы, которые укрупненно можно разделить на внешние по отношению к социально-экономической системе и внутренние факторы. Важно подчеркнуть, что если внутренние факторы поддаются управленческому и кадровому воздействию, то внешние факторы являются независимыми, поэтому их учет и оценка особенно важны.

В системе управления персоналом имеются некоторые особенности, вызванные формированием и развитием кадрового потенциала организации. В данном случае также выделяются разнообразные факторы, которые необходимо учитывать в процессе кадровой работы организации.

Итак, на формирование кадрового потенциала организации влияют, в частности, ресурсы, резервы и возможности системы управления. Характеристики формирования кадрового потенциала основаны на количественной и качественной системе показателей. Например, количественная система включает такие показатели, как численность сотрудников, состав и структура персонала, соотношение категорий и групп, укомплектованность и текучесть кадров, состояние внутреннего и внешнего совместительства, стабильность персонала и т. п. Качественная система показателей состоит из следующих: условия и организация труда; профессиональные и квалификационные группы должностей; система и размер оплаты труда; трудовой стаж и уровень профессиональной подготовки; удовлетворенность трудом и работой в данной организации.

На развитие кадрового потенциала оказывают влияние несколько групп факторов. Аналогично, это внешние относительно организации и внутренние факторы. При этом последние, внутренние факторы, в свою очередь, конкретизируются на внутриорганизационные (или общеорганизационные), внутрисистемные и индивидуальные. В работе организации в целом отмеченные факторы существенным образом сказываются на развитии кадрового потенциала. И также следует подчеркнуть, что внешние факторы неподвластны организации, но учитывать их она обязана неуклонно. Остальные отмеченные факторы находятся в рамках организационного ведения и воздействия. Таким образом, внутренние факторы существенным образом влияют на количественные и качественные свойства и характеристики кадрового потенциала организации и его развития. Более того, важным условием эффективного и успешного функционирования организации является гармония кадрового потенциала с окружающей средой.

Кадровый потенциал организации занимает доминирующее положение в механизме функционирования организации в целом, в связи с чем его формированию и развитию уделяется пристальное внимание (рис. 4).

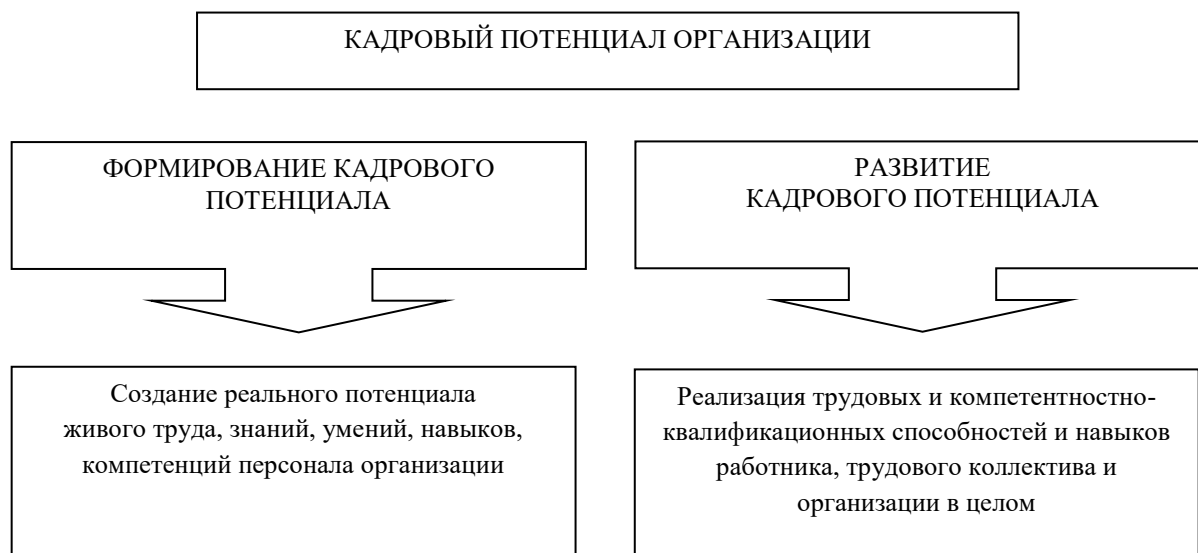


Рисунок 4 – Формирование и развитие кадрового потенциала в системе управления организацией

Итак, формирование и развитие кадрового потенциала организации в значительной степени определяются внутрисистемными и индивидуальными факторами и качествами. При этом важным компонентом является способность системы кадрового менеджмента не только грамотно подобрать и использовать сотрудников, но и достоверно оценить их потенциал, что даст возможность обеспечить организации максимальный уровень конкурентоспособности. В связи с этим кадровые решения должны приниматься исключительно на основе объективной и всесторонней оценки персонала и получения достоверных ее результатов.

Таким образом, работа с кадровым потенциалом в системе управления персоналом должна способствовать развитию необходимых организации умений, навыков и компетенций сотрудников для достижения ее стратегических целей.

#### **Список литературы**

1. Алавердов А.Р., Алавердова Т.П. Корпоративная программа антикризисного управления персоналом: "пока гром не грянет" // *Проблемы теории и практики управления*. – 2019. – № 3-4. – С. 23-32.
2. Бернацкая О. С. Методика оценки уровня квалификации работника // *Труд и социальные отношения*. – 2018. – № 11-12. – С. 42-55.
3. Белолипецкая А.Е., Головина Т.А., Поповичева Н.Е. Мотивационная стратегия развития персонала // *Среднерусский вестник общественных наук*. – 2020. – Т. 15. – № 1. – С. 204-220.
4. Биктяков К.С. Комплексный подход к управлению персоналом // *Вестник Московского городского педагогического университета. Серия: Экономика*. – 2018. – № 2 (4). – С. 96-99.
5. Бодак Ю.А. Методологические аспекты системы развития кадрового потенциала организационных структур // *Белгородский государственный университет*. – 2019. – №1. – С. 124-126.
6. Бочкарева Е.С. Управление персоналом как основа повышения конкурентоспособности организации // *Теория и практика современной науки*. – 2018. – № 1. – С. 142-145.
7. Власова Т.А., Целютина Т.В. Перспективные направления совершенствования механизма управления развитием кадрового потенциала организации // *Менеджмент в России и за рубежом*. – 2021. – № 6. – С. 47-55.
8. Волкова А.В. Кадровое проектирование в высокотехнологичной сфере // *Образовательная политика*. – 2020. – № 55. – С. 130-135.
9. Громова О.Н. Формирование стратегии управления персоналом организации (теоретические и методологические аспекты): диссертация докт.экон.наук: 08.00.05 / Громова Ольга Николаевна: Госуд. Университет управления. – Москва, 2018. – 150с.
10. Звягинцева Ю.А. Теоретические основы формирования трудового потенциала организации // *Образование и наука без границ: фундаментальные и прикладные исследования*. – 2019. – № 9. – С. 47-54.
11. Елисеев А.Л. Формирование системы подготовки кадров для сферы государственной молодежной политики в конце XX - начале XXI века // *Вестник государственного и муниципального управления*. – 2020. – Т. 9. – № 1. – С. 110-118.
12. Коптева Ж.Ю., Томакова И.А. Развитие кадрового потенциала как основы для формирования цифровой экономики // *Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент*. – 2021. – Т. 11. – № 1. – С. 151-163.
13. Лытнева Н.А., Акимова М.В. Совершенствование анализа эффективности использования трудовых ресурсов в управлении производственным предприятием // *Экономическая среда*. – 2020. – № 4 (34). – С. 72-79.
14. Меркулов П.А. Кадровое обеспечение сферы государственной молодежной политики // *Вестник государственного и муниципального управления*. – 2019. – Т. 8. – № 1. – С. 62-70.
15. Орлова Н.Н., Стеблецова Н.Н. Россия на мировом рынке образовательных услуг высшего образования // *Вестник ОрелГИЭТ*. – 2020. – № 4 (54). – С. 28-36.
16. Переверзева А.Е. Профессиональная оценка персонала в становлении и развитии кадрового потенциала предприятия как основного звена инновационно-ориентированной экономики / Л.Л. Алехина, А.Е. Переверзева // *Актуальные проблемы развития социально-экономических систем: теория и практика: сборник научных статей 11-й Международной научно-практической конференции, 28 мая 2021 года / под ред. Большевой Е.А.* – Курск: ЮЗГУ, Юго-Зап. гос. ун-т, 2021. – 342 с. – С. 12-16.
17. Переверзева А.Е. Становление и развитие кадрового потенциала организации как хозяйствующего субъекта региона / Л.Л. Алехина, А.Е. Переверзева // *Управление социально-экономическим развитием регионов: проблемы и пути их решения: сборник научных статей 11-ой Международной научно-практической конференции (24-25 июня 2021 года) / Фин. ун-т при Правительстве РФ. В 2-х томах; Том 1.* – Курск: Фин. ун-т при Правительстве РФ, Курский ф-л, 2021. – 299 с. – С. 40-44.
18. Рудакова О.В., Павленко И.Г. Развитие методологических принципов исследования коммуникаций в бизнесе // *Экономика Крыма*. – 2014. – № 1. – С. 40-43.
19. Троицкая А.А. Взаимосвязь понятий трудового потенциала и человеческого капитала // *Наука России: цели и задачи : сборник научных трудов по материалам XXI международной научно-практической конференции 10 июня 2020 г. Часть 3.* – Екатеринбург: Изд. НИЦ «ЛЖурнал», 2020. – С. 71-73.
20. Тугускина Г.Н. Технологический прорыв России: кадровые проблемы // *Экономика образования*. – 2019. – № 2 (111). – С. 20-28.
21. Управление персоналом в России: история и современность: монография. Кн. 1 / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 240 с.

22. Хойна М.Н. Формирование кадрового резерва как необходимая составляющая управления персоналом // *Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки*. – 2020. – № 14. – С. 104-107.
23. *Application of remote technologies in education* / Stroeva O.A., Zviagintceva Y., Tokmakova E., Petrukhina E., Polyakova O. // *International Journal of Educational Management*. – 2019. – Vol. 33. – No. 3. – P. 503-510.
24. *Approaches to the development of the knowledge economy in the modern conditions* / Lyapina I.R., Stroeva O.A., Sibirskaya E.V., Konobeeva O.E., Konobeeva E.E. // *Advances in Intelligent Systems and Computing*. – 2020. – Vol. 1100 AISC. – P. 295-305.
25. *Cognitive science and neuromarketing in behavioral economics* / Lyapina I.R., Uvarova A.Y., Sibirskaya E.V., Pashkevich L.A., Tikhoykina I.M. // *Lecture Notes in Networks and Systems*. – 2020. – Vol. 73. – P. 925-935.
26. *Formation of a criteria base for efficiency assessment of the personnel service* / Legostaeva S.A., Alekhina L.L., Troshina E.V., Zakharkina N.V., Ilin I.V. // *International Scientific and Practical Conference Contemporary Issues of Economic Development of Russia: Challenges and Opportunities* / Alexandrovich T. V. – Nicosia: *Future Acad*, 2019. – P. 803-816.
27. Lysenko A. *Interaction of public organizations of the North Caucasus Federal District: problems, potential, development* // *Modern Science and Innovations*. – 2020. – No 2 (30). – P. 145-150.
28. *Reconceptualization of the concept of digital literacy as a theoretical and methodological background for its study* / Savina A.G., Malyavkina L.I., Zimina L.V., Muzalevskaya A.A., Sergeeva I.I., Smagina I.V. // *Espacios*. – 2019. – Vol. 40. – No. 10. – P. 29.
29. Shmanev S. V., Shmaneva L. V. *The human capital investment in the modernization of the real economy sector* // *International Scientific and Practical Conference on Contemporary Issues of Economic Development of Russia - Challenges and Opportunities (CIEDR)*. – *European Proceedings of Social and Behavioural Sciences* – 2018. – Vol. 59. – P. 836-842.

Жаринов И.О.

## КРИТЕРИЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМОЙ С ПОЛИСУБЪЕКТНЫМ СОЦИО-КИБЕРФИЗИЧЕСКИМ МЕНЕДЖМЕНТОМ

**Жаринов Игорь Олегович**

доктор технических наук, профессор  
АО «Опытно-конструкторское бюро «Электроавтоматика»  
имени П. А. Ефимова»; РФ, 198095, г. Санкт-Петербург,  
ул. Маршала Говорова, д. 40  
mpbva@mail.ru

**Zharinov Igor Olegovich**

Doctor of Engineering Sciences, Professor  
Stock company «Experimental design bureau «Electroavtomatika»  
named after P.A. Yefimov», 40 Marshal Govorov Street,  
Saint-Petersburg 198095, Russian Federation  
mpbva@mail.ru

Рассматривается задача синтеза многопараметрического критерия для оценки эффективности управления экономической системой с полисубъектным социо-киберфизическим менеджментом. Специфика задачи обусловлена принятой в системе управления концепцией комплементарного влияния на внутрифирменные экономические объекты управления управленческих воздействий, формируемых естественным интеллектом менеджмента и искусственным интеллектом. Предлагается критерий, основанный на сбалансированной системе экономических показателей, сформированных из ошибок управления, вычисляемых в локальных контурах линейного менеджмента и менеджмента среднего звена (операционный контроль), и в глобальном контуре управления (системный контроль), контролируемом топ-менеджментом. Решение задачи синтеза представлено для промышленной экономической системы, оперирующей информационными и физическими факторами производства в процессе выпуска высокотехнологичной продукции.

The problem of synthesis of multi-parametric criterion for assessment of managerial effectiveness of an economic system with poly-subject socio-cyberphysical management is considered. The specificity of the task is determined by the concept of complementary impact of managerial actions on the intra-company economic objects of management formed by natural management intelligence and artificial intelligence adopted in the management system. A criterion is suggested based on balanced system of economic indicators formed out of management errors revealed in local cycles of linear management and middle management (operational control), and in the global management cycle (system control) controlled by senior management. The solution of synthesis problem for industrial economic system operating with information and physical factors of production in the process of manufacturing high-tech products is presented.

**Ключевые слова:** менеджмент, экономическая система, оценка эффективности, критерий, Индустрия 4.0.

**Keywords:** management, economic system, efficiency assessment, criterion, Industry 4.0.

Для цитирования: Жаринов И.О. Критерий эффективности управления экономической системой с полисубъектным социо-киберфизическим менеджментом // Вестник ОрелГИЭТ. – 2022. – № 3 (61). – С. 36-42. – <http://dx.doi.org/10.36683/2076-5347-2022-3-61-36-42>

For citation: Zharinov I.O. Managerial Effectiveness Criterion of Economic System with Multi-Subject Socio-Cyberphysical Management. *OrelSJET bulletin*. 2022;3 (61):36-42. (In Russ.). – <http://dx.doi.org/10.36683/2076-5347-2022-3-61-36-42>

### Введение

Оценка эффективности управления экономическими системами является [1; 2] классической задачей менеджмента и относится к категории экономических проблем управления, имеющих в институциональных условиях цифровой экономики и в инфраструктурных условиях Индустрии 4.0 социо-киберфизическую природу.

Традиционный подход к оценке эффективности управления, предложенный Р. Ф. Друкер [12] (управление по целям) и Р. Л. Аскофф [11] (управление по результатам), получил сегодня широкое практическое применение в управленческих концепциях бизнеса Индустрии 3.0 и основан на введении разносторонних и взаимосвязанных индикативных показателей в экономико-математический инструментарий внутрифирменного аудита, количественно и объективно характеризующих через параметризованные физические факторы производства организационно-экономические возможности и способности менеджмента к достижению показателей результативности (программно-целевым образом заданных значений мультипликаторов), как правило, соответствующих РСБУ (МСФО) и устанавливаемых в бизнес-процессах оперативного, тактического и стратегического планирования и подлежащих циклическому контролю.

Индикативные показатели образуют [6; 7] систему расчетных значений, объединяемых менеджментом по общим признакам принадлежности к финансово-экономическим данным в группу SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound)-, CREAM (Clear, Relevant, Economic, Adequate, Monitorable)- или RACER (Relevant, Acceptable, Credible, Easy, Robust)-критериев (в частном случае редукция к единственному критерию), необходимых и достаточных менеджменту для формирования корректирующих воздействий в процессы управления, обеспечивающих переход экономической системы от текущего к желаемому состоянию.

Архитектура оценочных критериев зависит от внутренней структуры системы управления и в менеджменте 4.0 (развитие инфоком-менеджмента Л. М. Мартынова [8]) определяется комбинацией ошибок управления, соотнесенных с фазами управленческих циклов, т. е. в динамике, в локальных и глобальном контурах экономического управления, использующих наряду с физическими и информационные факторы производства. Информационные факторы производства призваны устранить присущую многозвенной управленческой концепции бизнеса Индустрии 3.0 информационную асимметрию (неравномерно распределенную информированность) иерархически организованного менеджмента, совместно выполняющего рациональные и осознанные управленческие действия в соответствии с собственным уровнем представления и понимания смысловых значений планово-директивных (контрактных) обязательств экономической системы, дифференцированных по приоритетам, расходуемым ресурсам, срокам, качеству и объемам выпускаемой продукции [9].

### **Методы и методика исследования**

Авторская методическая позиция в отношении эффективности управления экономической системой основана на едином (сквозном) представлении исследователя о бизнес-процессах формирования прибыльности хозяйствующего объекта и о вкладе операционной деятельности менеджмента в мультипликаторы, т. е. на концепции [4], учитывающей активность всех групп полисубъектного менеджмента и их компетенции. Теоретической базой позиции выступает подход к оценке эффективности управления, предложенный R. S. Kaplan & D. P. Norton [13] и предполагающий использование в расчетах данных, полученных из календарных планов и стандартной системы бухгалтерской отчетности (итоговой результативности) бизнеса, сконцентрированной на финансах и создаваемой экономической системой ценности.

Оценки эффективности управления, ранжированные по уровням иерархии менеджмента, образуют пирамиду эффективности С. J. McNair, R. L. Lunch & K. F. Cross [14], взаимно связывающую показатели результативности, характеризующие приближение (меру близости) бизнеса к желаемым значениям мультипликаторов экономической системы, и стратегию достижения бизнесом своих целей. Парадигма управления экономической системой в этом случае сводится к организации в системе управления упорядоченных информационных потоков производственно-экономических данных, обеспечивающей передачу целеполаганий от вышестоящих субъектов управления нижестоящим и передачу ошибок управления (оценок экономической эффективности) от нижестоящих вышестоящим субъектам и объектам управления по каналам прямых и обратных связей в замкнутых контурах системы экономического управления.

Цикл управления в экономической системе в общем случае соответствует реальному масштабу времени и может быть дискретизирован на периоды контроля с опорными точками вычисления ошибок управления ежедневно, еженедельно, по итогам календарного месяца или отчетного квартала, от выбора которых зависят адаптационные способности бизнеса к воздействиям условий внешней и внутренней среды ведения хозяйственной деятельности [3; 5].

### **Основные результаты исследования**

Структура системы экономического управления синтезирована (см. рис. 1) в соответствии с механистической моделью [10] представления экономической системы производственного назначения, дополненной киберфизическим контуром управления с бизнес-процессами преобразования информационных факторов производства. Логическая цепочка создания добавленной стоимости в экономической системе образована последовательностью связанных между собой по функциям управления и субъектно-объектным полномочиям социо-киберфизических контуров управления и управленческих циклов, количественно определяющих степень достижения бизнесом целей управления, т. е. желаемого состояния экономической системы.

Описание базового контура социо-киберфизического управления, входящего в состав экономической системы и в дополненной информационными факторами производства механистической модели управления выступающего структурообразующим звеном, имеет вид [4]:

$$\begin{cases} \mathbf{Y}_{LM}^{ji} = \mathbf{A}_{P_{LM}}^{ji} \mathbf{X}_{LM}^{ji} + \mathbf{B}_{P_{LM}}^{ji} \mathbf{U}_{P_{LM}}^{ji} \\ \mathbf{W}_{LM}^{ji} = \mathbf{A}_{C_{LM}}^{ji} \mathbf{V}_{LM}^{ji} + \mathbf{B}_{C_{LM}}^{ji} \mathbf{U}_{C_{LM}}^{ji} \end{cases} \Rightarrow \begin{cases} \Delta_{LM}^{ji} = \mathbf{X}_{LM}^{ji} - \mathbf{A}_{C_{LM}}^{ji} \mathbf{V}_{LM}^{ji} - \mathbf{B}_{C_{LM}}^{ji} \mathbf{U}_{C_{LM}}^{ji} \\ \delta_{LM}^{ji} = \mathbf{V}_{LM}^{ji} - \mathbf{A}_{P_{LM}}^{ji} \mathbf{X}_{LM}^{ji} - \mathbf{B}_{P_{LM}}^{ji} \mathbf{U}_{P_{LM}}^{ji} \end{cases}, \quad (1)$$

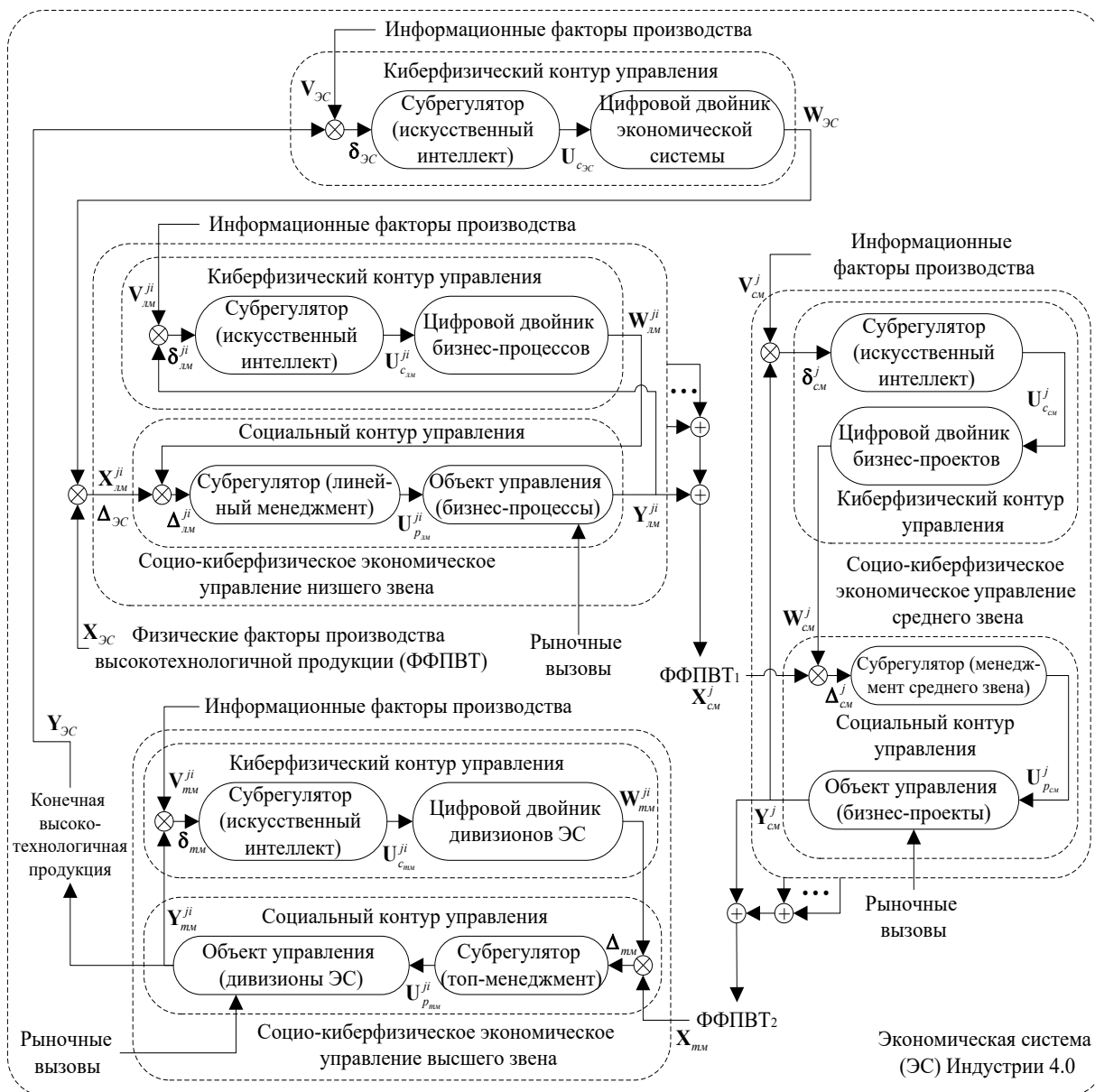


Рисунок 1 – Схема системы экономического управления высокотехнологичным бизнесом Индустрии 4.0 с иерархической для менеджмента и гетерархической для искусственного интеллекта организационной структурой

где  $X_{\text{лм}}^{ji}, V_{\text{лм}}^{ji}$  – соответственно физические и информационные факторы производства на уровне линейного менеджмента (лм);  $Y_{\text{лм}}^{ji}, W_{\text{лм}}^{ji}$  – векторы экономических параметров (аддитивно-сепарабельные мультипликаторы), рассчитанные соответственно на физическом (р) и кибер-уровнях (с);  $A_{p_{\text{лм}}}^{ji}, A_{c_{\text{лм}}}^{ji}$  – матрицы параметров бизнес-процессов на физическом и киберуровнях экономического управления;  $B_{p_{\text{лм}}}^{ji}, B_{c_{\text{лм}}}^{ji}$  – матрицы параметров управления экономической системой и ее цифровым двойником;  $U_{p_{\text{лм}}}^{ji}, U_{c_{\text{лм}}}^{ji}$  – векторы параметров экономических ресурсов,  $\Delta_{\text{лм}}^{ji}, \delta_{\text{лм}}^{ji}$  – векторы ошибок экономического управления по отдельным показателям  $\Delta_{\text{лм}}^{ji} = \left| \Delta_{1_{\text{лм}}}^{ji}, \Delta_{2_{\text{лм}}}^{ji}, \dots, \Delta_{\text{Кфиз}_{\text{лм}}}^{ji} \right|^T, \delta_{\text{лм}}^{ji} = \left| \delta_{1_{\text{лм}}}^{ji}, \delta_{2_{\text{лм}}}^{ji}, \dots, \delta_{\text{Кинф}_{\text{лм}}}^{ji} \right|^T$ .

Внутрифирменные данные, характеризующие менеджмент как субъектов управленческой деятельности, в системе экономического управления разделены на агрегированные группы частных и обобщающих показателей, определяющих соответственно:

- операционную (на уровне линейного менеджмента и бизнес-процессов):

$$\hat{\Delta}_{LM} = \sqrt{\sum_{i=1}^N \sum_{j=1}^M \sum_{k=1}^{K_{\text{физ}}_{LM}} (\Delta_{k_{LM}}^{ji})^2} \leq \Delta_{LM}^{\text{don}}, \hat{\delta}_{LM} = \sqrt{\sum_{i=1}^N \sum_{j=1}^M \sum_{k=1}^{K_{\text{инф}}_{LM}} (\delta_{k_{LM}}^{ji})^2} \leq \delta_{LM}^{\text{don}}, \quad (2)$$

где  $i=1, 2, \dots, N$  – идентификатор менеджеров линейного звена управления,  $j=1, 2, \dots, M$  – идентификатор менеджеров среднего звена управления;

- операционную (на уровне менеджмента среднего звена и бизнес-проектов):

$$\hat{\Delta}_{CM} = \sqrt{\sum_{j=1}^M \sum_{k=1}^{K_{\text{физ}}_{CM}} (\Delta_{k_{CM}}^j)^2} \leq \Delta_{CM}^{\text{don}}, \hat{\delta}_{CM} = \sqrt{\sum_{j=1}^M \sum_{k=1}^{K_{\text{инф}}_{CM}} (\delta_{k_{CM}}^j)^2} \leq \delta_{CM}^{\text{don}}, \quad (3)$$

при условии, что  $\Delta_{CM}^j = |\Delta_{1_{CM}}^j, \Delta_{2_{CM}}^j, \dots, \Delta_{K_{\text{физ}}_{CM}}^j|^T, \delta_{CM}^j = |\delta_{1_{CM}}^j, \delta_{2_{CM}}^j, \dots, \delta_{K_{\text{инф}}_{CM}}^j|^T$ ;

- системную (на уровне топ-менеджмента экономической системы и ее различных по дивизионам направлений экономической деятельности):

$$\hat{\Delta}_{mM} = \sqrt{\sum_{k=1}^{K_{\text{физ}}_{mM}} (\Delta_{k_{mM}})^2} \leq \Delta_{mM}^{\text{don}}, \hat{\delta}_{mM} = \sqrt{\sum_{k=1}^{K_{\text{инф}}_{mM}} (\delta_{k_{mM}})^2} \leq \delta_{mM}^{\text{don}}, \quad (4)$$

при условии, что  $\Delta_{mM} = |\Delta_{1_{mM}}, \Delta_{2_{mM}}, \dots, \Delta_{K_{\text{физ}}_{mM}}|^T, \delta_{mM} = |\delta_{1_{mM}}, \delta_{2_{mM}}, \dots, \delta_{K_{\text{инф}}_{mM}}|^T$ ;

- системную (на уровне экономической системы и ее стандартной бухгалтерско-финансовой отчетности):

$$\hat{\Delta}_{\text{ЭС}} = \sqrt{\sum_{k=1}^{K_{\text{физ}}_{\text{ЭС}}} (\Delta_{k_{\text{ЭС}}})^2} \leq \Delta_{\text{ЭС}}^{\text{don}}, \hat{\delta}_{\text{ЭС}} = \sqrt{\sum_{k=1}^{K_{\text{инф}}_{\text{ЭС}}} (\delta_{k_{\text{ЭС}}})^2} \leq \delta_{\text{ЭС}}^{\text{don}}; \quad (5)$$

эффективности управления.

Операционная эффективность управления формируется в результате анализа управленческой деятельности линейного менеджмента (менеджмента среднего звена) и оценивается величинами  $\hat{\Delta}_{LM}, \hat{\delta}_{LM}, \hat{\Delta}_{CM}, \hat{\delta}_{CM}$  по локальным ошибкам управления  $\Delta_{k_{LM}}^{ji}, \delta_{k_{LM}}^{ji}, \Delta_{k_{CM}}^j, \delta_{k_{CM}}^j$ . Системная эффективность управления  $\hat{\Delta}_{\text{ЭС}}, \hat{\delta}_{\text{ЭС}}, \hat{\Delta}_{mM}, \hat{\delta}_{mM}$ , объединяющая план-фактные отклонения менеджмента на всех уровнях управления экономической системой, оценивается по результирующим ошибкам управления бизнесом в целом.

Экономико-математический инструментарий (1)–(5) оценки отрицательных и положительных эффектов, наблюдаемых в бизнес-процессах реализации менеджментом управленческих действий и в количественном выражении описываемых разнополярными ошибками управления  $\Delta_{k_{LM}}^{ji}, \delta_{k_{LM}}^{ji}, \Delta_{k_{CM}}^j, \delta_{k_{CM}}^j, \Delta_{mM}, \delta_{mM}$ , является, таким образом, объективным по отношению менеджменту и экономической системе средством анализа (информационно-аналитическим обеспечением экономического управления), основанным на применении информационных технологий в управлении и принятии социо-киберфизическим менеджментом управленческих решений с акцентом на итоговую результативность бизнеса.

Линейные связи иерархически организованных локальных контуров, охваченных главной обратной связью, создают каркас информационной системы экономического управления, в которую в зависимости от полноты анализируемых данных  $\mathbf{X}_{\text{ЭС}} = \mathbf{X}_{LM}^{ji} + \mathbf{X}_{CM}^j + \mathbf{X}_{mM}, \mathbf{V}_{\text{ЭС}} = \mathbf{V}_{LM}^{ji} \cup \mathbf{V}_{CM}^j \cup \mathbf{V}_{mM}$  введена естественная смена критериев  $\hat{\Delta}_{LM}, \hat{\delta}_{LM}, \hat{\Delta}_{CM}, \hat{\delta}_{CM}, \hat{\Delta}_{mM}, \hat{\delta}_{mM}$  качества управления, отражающих в пространстве и во времени развитие информационной модели изготавливаемого продукта и его физического образца, проходящего все фазы производственного цикла создания добавленной стоимости. Увязка ресурсов управления  $\mathbf{U}_{P_{\text{ЭС}}} = \mathbf{U}_{P_{LM}}^{ji} + \mathbf{U}_{P_{CM}}^j + \mathbf{U}_{P_{mM}}, \mathbf{U}_{c_{\text{ЭС}}} = \mathbf{U}_{c_{LM}}^{ji} + \mathbf{U}_{c_{CM}}^j + \mathbf{U}_{c_{mM}}$  в едином механизме управления выполнена в системе экономического управления путем объединения в сквозном управленческом цикле операционных показателей менеджмента и финансовых показателей бизнеса, соотносимых с проектными и плановыми управленческими решениями:

$$\begin{cases} \mathbf{Y}_{\text{ЭС}} = \mathbf{A}_{P_{\text{ЭС}}} \mathbf{X}_{\text{ЭС}} + \mathbf{B}_{P_{\text{ЭС}}} \mathbf{U}_{P_{\text{ЭС}}} \\ \mathbf{W}_{\text{ЭС}} = \mathbf{A}_{c_{\text{ЭС}}} \mathbf{V}_{\text{ЭС}} + \mathbf{B}_{c_{\text{ЭС}}} \mathbf{U}_{c_{\text{ЭС}}} \end{cases} \Rightarrow \begin{cases} \Delta_{\text{ЭС}} = \mathbf{X}_{\text{ЭС}} - \mathbf{A}_{c_{\text{ЭС}}} \mathbf{V}_{\text{ЭС}} - \mathbf{B}_{c_{\text{ЭС}}} \mathbf{U}_{c_{\text{ЭС}}} \\ \delta_{\text{ЭС}} = \mathbf{V}_{\text{ЭС}} - \mathbf{A}_{P_{\text{ЭС}}} \mathbf{X}_{\text{ЭС}} - \mathbf{B}_{P_{\text{ЭС}}} \mathbf{U}_{P_{\text{ЭС}}} \end{cases}, \quad (6)$$

где  $\Delta_{\text{ЭС}} = \left| \Delta_{1\text{ЭС}}, \Delta_{2\text{ЭС}}, \dots, \Delta_{\text{КфизЭС}} \right|^T$ ,  $\delta_{\text{ЭС}} = \left| \delta_{1\text{ЭС}}, \delta_{2\text{ЭС}}, \dots, \delta_{\text{КинфЭС}} \right|^T$ .

Системная оценка эффективности управления (по отклонениям) состоит в реализации набора процедур (1)–(6) анализа хозяйственной деятельности экономической системы, проводимого по множеству критериев  $\hat{\Delta}_{\text{ЛМ}}, \hat{\delta}_{\text{ЛМ}}, \hat{\Delta}_{\text{СМ}}, \hat{\delta}_{\text{СМ}}, \hat{\Delta}_{\text{ТМ}}, \hat{\delta}_{\text{ТМ}}$  и предусматривающего их сравнение со значениями критериев  $\Delta_{\text{ЛМ}}^{\text{доп}}, \delta_{\text{ЛМ}}^{\text{доп}}, \Delta_{\text{СМ}}^{\text{доп}}, \delta_{\text{СМ}}^{\text{доп}}, \Delta_{\text{ТМ}}^{\text{доп}}, \delta_{\text{ТМ}}^{\text{доп}}$ , запланированных бизнесом или соответствующих предыдущему периоду наблюдения. Комплексный учет динамики показателей  $\hat{\Delta}_{\text{ЛМ}}, \hat{\delta}_{\text{ЛМ}}, \hat{\Delta}_{\text{СМ}}, \hat{\delta}_{\text{СМ}}, \hat{\Delta}_{\text{ТМ}}, \hat{\delta}_{\text{ТМ}}$  в течение определенного времени обеспечивает улучшение управляемости экономической системой за счет согласования индивидуальных управленческих действий менеджмента со стратегическими целями бизнеса, достигаемыми в процессах управления совокупным вкладом всех звеньев и элементов системы экономического управления.

Объединение оценок эффективности экономического управления в интегрированной управляющей структуре локальных (промежуточные мультипликаторы, ориентированные на результат, т. е. на движение к цели) и глобального (итоговые мультипликаторы, ориентированные на конечные цели бизнеса) контуров управления позволяет топ-менеджменту в концентрированном виде контекстно интерпретировать и формировать сквозную и преемственную по методике расчёта достоверную информацию о количественных мерах достижения менеджерами планируемых показателей и сфокусировано вырабатывать мобилизованные управленческие действия, квазисогласованные наблюдаемому на всех  $i$ -горизонтальных и  $j$ -вертикальных уровнях управления состоянию экономической системы.

Таким образом, оценка эффективности управления параметрически многомерными экономическими системами Индустрии 4.0 имеет комплексный характер, основывается на принципе холизма и является «компромиссной» задачей со стратегией «ограниченной оптимизации» по Р. С. Smith [15]:

$$\begin{cases} \hat{\Delta}_{\text{ЛМ}} \rightarrow \min, \hat{\delta}_{\text{ЛМ}} \rightarrow \min, \hat{\Delta}_{\text{СМ}} \rightarrow \min, \hat{\delta}_{\text{СМ}} \rightarrow \min, \\ \hat{\Delta}_{\text{ТМ}} \rightarrow \min, \hat{\delta}_{\text{ТМ}} \rightarrow \min, \hat{\Delta}_{\text{ЭС}} \rightarrow \min, \hat{\delta}_{\text{ЭС}} \rightarrow \min, \end{cases} \quad (7)$$

учитывающей внутрифирменный баланс качества управления полисубъектного менеджмента, обеспечивающего как операционную в локальных контурах, так и системную в глобальном контуре результативность бизнеса, в принятии самоорганизующихся внутрифирменных решений которого информационно-аналитическим обеспечением как управленческой новацией комплементарно менеджменту участвует искусственный интеллект.

### Заключение

Внедрение информационных технологий в экономическое управление является способом развития существующих практик хозяйствования и порождает новые институциональные (в рамках создания единой информационной системы промышленности) и инфраструктурные (в рамках реализации концепции Индустрия 4.0) условия ведения бизнеса, в которых нивелируются недостатки бюрократизации бизнес-процессов Индустрии 3.0 за счет использования формализованных экономико-математическим инструментарием средств операционного и системного контроля. Координация действий полисубъектного менеджмента информационными механизмами управления, основанными на совмещении принципов централизации и децентрализации в системе управления, позволяет точно корректировать процессы управления путем изменения управляемых воздействий субъектов и объёмов используемых социо-киберфизическим менеджментом экономических ресурсов, влияющих на внутрифирменные объекты управления.

Построение модели развития экономических систем имеет первоочередное значение для экономики РФ, связанной с отраслями промышленного высокотехнологичного производства, поддерживающими на уровне микро-, мезо- и макрохозяйствований унифицированные бизнес-процессы субъектно-объектного управленческого воздействия. Параметрическая настройка модели экономической системы в коэффициентах матриц:  $\mathbf{A}_{\text{РЛМ}}^j, \mathbf{A}_{\text{СЛМ}}^j, \mathbf{B}_{\text{РЛМ}}^j, \mathbf{B}_{\text{СЛМ}}^j, \mathbf{A}_{\text{РСМ}}^j, \mathbf{A}_{\text{ССМ}}^j, \mathbf{B}_{\text{РСМ}}^j, \mathbf{B}_{\text{ССМ}}^j, \mathbf{A}_{\text{РТМ}}^j, \mathbf{A}_{\text{СТМ}}^j, \mathbf{B}_{\text{РТМ}}^j, \mathbf{B}_{\text{СТМ}}^j, \mathbf{A}_{\text{РЭС}}^j, \mathbf{A}_{\text{СЭС}}^j, \mathbf{B}_{\text{РЭС}}^j, \mathbf{B}_{\text{СЭС}}^j$  может быть осуществлена с учетом национальных особенностей, учитывающих хозяйственные практики азиатской и западных школ менеджмента, а также особенностей корпоративных культур экономического управления, принятых у различных субъектов рынка высокотехнологичной продукции.

Предложенный подход к оценке качества управления экономической системой оказывается эффективным в определенных условиях и ограниченном диапазоне изменения параметров модели. Выбранные в качестве расчетных критериев отклонения показателей отчетного периода от плановых значений рассматриваются в системе экономического управления ее элементами, замена которых в будущем приводит к «разрывам» в траекторной динамике результативности бизнеса и, как следствие, к возникновению экономических издержек. В связи с этим перспективным направлением дальнейших исследований является

поиск решений по рекуррентному вычислению параметров модели в условиях изменения рыночной конъюнктуры бизнеса, спроса на высокотехнологичную продукцию и контролируемого множества мультипликаторов, соответствующих также определенному этапу (например, по Л. Е. Greiner) жизненного цикла экономической системы.

### Список литературы

1. Аверченкова Е.Э. Особенности оценки эффективности управления региональной социально-экономической системой с позиций теории управления // Информатизация и связь. – 2020. – №2. – С. 7-13.
2. Арсеньева Н.В. Путянина Л.М. Вопросы повышения качества управления трудовыми ресурсами машиностроительных предприятий в условиях обеспечения экономического инновационного роста // Modern economy success. – 2020. – №5. – С. 28-32.
3. Диканов М.Ю. Кувалдина И.С. Методологические подходы к оценке системы управления современным предприятием // Экономика: стратегия и практика. – 2020. – Т. 15. – №4. – С. 21-38.
4. Жаринов И.О. Регулирование экономических отношений в иерархических бизнес-структурах Индустрии 4.0 // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2021. – №6(132). – С. 7-12.
5. Кебадзе О.Г. Методика оценки экономической эффективности внедрения автоматизированных информационных систем в процесс управления человеческими ресурсами наукоемких предприятий // Экономика и предпринимательство. – 2021. – №2(127). – С. 925-929.
6. Костригин Р.В. Яшин С.Н. Инструментарий управления стратегией развития промышленных кластеров на основе методов оценки экономического развития // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2020. – №1(111). – С. 5-12.
7. Мандражи З.Р. Оценка эффективности экономического механизма управления предприятием // Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. – 2021. – №2(72). – С. 147-152.
8. Мартынов Л.М. Теория и методология управления организациями в информационно-коммуникационной среде: дисс. ... д-ра экон. наук по спец. 08.00.05. СПб: Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов, 2003. – 348 с.
9. Разуваева Е.М. Дефиниция понятия «экономическая эффективность управления предприятием» в контексте показателей оценки // Современные аспекты экономики. – 2020. – №5(273). – С. 44-51.
10. Толпегина О.А. Серегина Е.Ю. Оценка эффективности организационно-экономической системы управления по ценностям и их целям государственных корпораций // Финансовый менеджмент. – 2020. – №1. – С. 27-39.
11. Ackoff R.L., Rivett P. A manager's guide to operations research. – New York: Wiley, 1963. – 107 p.
12. Drucker P.F. Managing in the next society. – Oxford: Elsevier / Butterworth-Heinemann, 2007. – 246 p.
13. Kaplan R.S., Norton D.P. The balanced scorecard — measures that drive performance // Harvard business review. – 1992. – Vol. 70. – №1. – P. 71-79.
14. McNair C.J., Lurch R.L., Cross K.F. Do financial and nonfinancial performance measures have to agree? // Management Accounting. – 1990. – №11. – P. 29-36.
15. Smith P.C. On the unintended consequences of publishing performance data in the public sector // International journal of public administration. – 1995. – Vol. 18. – №2-3. – P. 277-310.

### References

1. Averchenkova E.E. Features of assessing the effectiveness of management of the regional socio-economic system from the standpoint of management theory // Informatization and communication. – 2020. – no. 2. – P. 7-13. (in Russian).
2. Arsenyeva N.V. Putyanina L.M. Issues of improving the quality of human resource management of machine-building enterprises in conditions of ensuring economic innovative growth // Modern economy success. – 2020. – no. 5. – P. 28-32. (in Russian).
3. Dikanov M.Yu. Kuvaldina I.S. Methodological approaches to assessing the management system of a modern enterprise // Economics: strategy and practice. – 2020. – Vol. 15. – no. 4. – P. 21-38. (in Russian).
4. Zharinov I.O. Regulation of economic relations in hierarchical business structures of Industry 4.0 // Bulletin of St. Petersburg State university of economics. – 2021. – no. 6(132). – P. 7-12. (in Russian).
5. Kebabze O.G. Methodology for assessing the economic efficiency of the introduction of automated information systems in the process of human resource management knowledge-intensive enterprises // Economics and entrepreneurship. – 2021. – no. 2(127). – P. 925-929. (in Russian).
6. Kostrigin R.V. Yashin S.N. Management tools for the strategic development of industrial clusters based on methods for assessing economic development // Regional problems of economic transformation. – 2020. – no. 1(111). – P. 5-12. (in Russian).
7. Jitters Z.R. Evaluation of the effectiveness of the economic mechanism of enterprise management // Scientific records of the Crimean engineering pedagogical university. – 2021. – no. 2(72). – P. 147-152. (in Russ.).

8. Martynov L.M. *Theory and methodology of management of organizations in the information and communication environment: diss... doctor of economics in spec. 08.00.05.* – St. Petersburg: St. Petersburg State university of economics and finance, 2003. – 348 p. (in Russian).

9. Razuvaeva E.M. *Definition of the concept of «economic efficiency of enterprise management» in the context of evaluation indicators. Modern aspects of Economics.* – 2020. – no. 5(273). – P. 44-51. (in Russian).

10. Tolpegina O.A. Seregina E.Yu. *Evaluation of the effectiveness of the organizational and economic management system by values and their goals of state corporations. Financial management.* – 2020. – no. 1. – P. 27-39. (in Russian).

11. Ackoff R.L., Rivett P. *A manager's guide to operations research.* – New York: Wiley, 1963. – 107 p.

12. Drucker P.F. *Managing in the next society.* – Oxford: Elsevier / Butterworth-Heinemann, 2007. – 246 p.

13. Kaplan R.S., Norton D.P. *The balanced scorecard — measures that drive performance // Harvard business review.* – 1992. – Vol. 70. – №1. – P. 71-79.

14. McNair C.J., Lunch R.L., Cross K.F. *Do financial and nonfinancial performance measures have to agree? // Management Accounting.* – 1990. – №11. – P. 29-36.

15. Smith P.C. *On the unintended consequences of publishing performance data in the public sector // International journal of public administration.* – 1995. – Vol. 18. – №2-3. – P. 277-310.

УДК 001.895:378.4

DOI: 10.36683/2076-5347-2022-3-61-43-54

JEL: I23, O32

**Климук В.В., Парушина Н.В., Астратова Г.В.****АЛГОРИТМ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ  
НАУЧНО-ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УНИВЕРСИТЕТА****Климук Владимир Владимирович**

кандидат экономических наук, доцент  
первый проректор  
УО «Барановичский государственный университет»; РБ,  
225404, Брестская область, г. Барановичи, ул. Войкова, д. 21  
klimuk-vv@yandex.ru  
<https://orcid.org/0000-0003-0928-8453>

**Klimuk Vladimir Vladimirovich**

Candidate of Economic Sciences, Associated Professor  
The First Vice-Rector  
Baranovichi State University; 21 Voikov Street, Baranovichi,  
Brest Region 225404, Republic of Belarus  
klimuk-vv@yandex.ru  
<https://orcid.org/0000-0003-0928-8453>

**Парушина Наталья Валерьевна**

доктор экономических наук, профессор  
профессор кафедры экономики и экономической безопасности  
Среднерусский институт управления – филиал ФГБОУ ВО  
«Российская академия народного хозяйства и государственной  
службы при Президенте Российской Федерации»; РФ, 302028,  
г. Орел, бульвар Победы, д. 5А  
parushinan@mail.ru  
<https://orcid.org/0000-0003-0544-1094>

**Parushina Nataliya Valerjevna**

Doctor of Economic Sciences, Professor  
Professor of Economics and Economic Security Department  
Central Russian Institute of Management – Branch of The  
Russian Presidential Academy of National Economy and Public  
Administration; 5A Pobedy Boulevard, Orel 302028, Russian  
Federation  
parushinan@mail.ru  
<https://orcid.org/0000-0003-0544-1094>

**Астратова Галина Владимировна**

доктор экономических наук, кандидат технических наук,  
профессор  
профессор кафедры интегрированных маркетинговых  
коммуникаций и брендинга, Институт Экономики и Управления  
ФГАУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого  
Президента России Б.Н. Ельцина»; РФ, 620002, г. Екатеринбург,  
ул. Мира, д. 19  
профессор кафедры социально-экономических дисциплин  
ФГКОУ ВО «Уральский юридический институт Министерства  
внутренних дел Российской Федерации»; РФ, 620057,  
г. Екатеринбург, ул. Корепина, д. 66  
galina\_28@mail.ru  
<https://orcid.org/0000-0002-3579-4440>

**Astratova Galina Vladimirovna**

Doctor of Economic Sciences, Candidate of Engineering  
Sciences, Professor  
Professor of Integrated Marketing Communication and Branding  
Department, Institute of Economics and Management  
Ural Federal University named after the first President of Russia  
B.N. Yeltsin; 19 Mira Street, Yekaterinburg 620002, Russian  
Federation  
Professor of Socio-Economic Disciplines Department  
Ural Law Institute of the Ministry of the Interior of the Russian  
Federation; 66 Korepina Street, Yekaterinburg 620057, Russian  
Federation  
galina\_28@mail.ru  
<https://orcid.org/0000-0002-3579-4440>

Для повышения эффективности деятельности университетов необходимо применение современных методов менеджмента при разработке и внедрении в системе высшей школы стратегий развития. В условиях политической нестабильности, рисков оперативной корректировки в принятии решений, расстановке приоритетов повышения национальных ценностей в науке, образовании, истории, культуре, воспитании содержательная часть стратегии включает совершенствование проектной, инфраструктурной, молодежной работы. Цель исследования заключается в разработке научно-методических и практических подходов разработки стратегии развития научно-инновационной деятельности университетов на основе структурированного алгоритма. Методология исследования основана на применении методов стратегирования, системного анализа, индикативного подхода. Результатом является представление типового варианта структуры стратегии развития научно-инновационной деятельности университета, включающей конкретные направления развития и индикаторы оценки эффективности их реализации; учет, оценку рисков и мер по

To improve the efficiency of universities, it is necessary to apply modern management methods in generation and implementation of development strategies in higher school system. Under conditions of political instability, risks of operational adjustments in decision-making, prioritization of raising national values in science, upbringing, history, culture and education, the meaningful part of the strategy includes improving project, infrastructure, and youth work. The purpose of the study is to develop scientific, methodological and practical approaches to generation of the development strategy of the university scientific and innovative activities based on structured algorithm. The research methodology is based on the use of strategizing methods, system analysis, and indicative approach. The result is presentation of a model structure version of the development strategy of the university scientific and innovative activities, including specific areas of development and evaluating indicators for effectiveness of their implementation, accounting, risk assessment and measures to eliminate (prevent) them, and planned

их устранению (предупреждению); плановые индикаторы реализации направления развития научно-инновационной деятельности. В качестве направлений развития выделены следующие: проектная деятельность, публикационная активность, модернизация научно-инновационной инфраструктуры, организация работы по выполнению диссертационных исследований, реализация научно-инновационных молодежных инициатив. Авторские предложения и рекомендации составят основу разработки стратегий научно-инновационного развития университетов.

**Ключевые слова:** индикаторы, инфраструктура, молодежные инициативы, оценка рисков, проектная деятельность, эффективность.

Для цитирования: Климук В.В., Парушина Н.В., Астратова Г.В. Алгоритм разработки стратегии развития научно-инновационной деятельности университета // Вестник ОрелГИЭТ. – 2022. – № 3 (61). – С. 43-54. – <http://dx.doi.org/10.36683/2076-5347-2022-3-61-43-54>

implementation indicators of the development direction of scientific and innovative activities. The following areas of development are highlighted: project activities, publishing activities, modernization of scientific and innovative infrastructure, work on dissertation research implementation, and implementation of scientific and innovative youth initiatives. The author's proposals and recommendations will form the basis for generation of strategies for the universities scientific and innovative development.

**Keywords:** indicators, infrastructure, youth initiatives, risk assessment, project activity, efficiency.

For citation: Klimuk V.V., Parushina N.V., Astratova G.V. Generation Algorithm of the Development Strategy for the University Scientific and Innovative Activities. *OrelSIET bulletin*. 2022;3 (61):43-54. (In Russ.). – <http://dx.doi.org/10.36683/2076-5347-2022-3-61-43-54>

### **Введение**

Эффективность деятельности университета определяется развитием его научного и инновационного потенциала, научно-производственной кооперацией, сетью активных международных контактов. Для планомерного повышения эффективности научно-инновационной деятельности целесообразным является разработка стратегии развития научной и инновационной деятельности учреждения образования (далее – Стратегия), которая должна быть направлена на рост конкурентоспособности университета за счет создания наукоемкой и инновационной продукции, реализации научно-технических инициатив, коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности.

Для разработки стратегических приоритетов развития университетов важное значение имеет межвузовское кооперационное взаимодействие, которое в условиях цифровой среды становится более доступным и плодотворным. Вузы обмениваются опытом, уточняют векторы развития, формируют программы взаимодействия, корректируют цифры достижения стратегических показателей в области образовательной, научно-проектной, молодежной политики.

Ценности профессиональной кооперации, которые издавна сложились между отдельными вузами, способствуют приращению научных знаний, получению желаемого эффекта в сфере науки и образования, конструктивному обсуждению результатов и формированию рейтинга. Наработки отдельных ученых бесценны и имеют огромное практическое значение для повышения эффективности развития образовательных учреждений, выполнения стратегических задач государства, реализации национальных проектов, роста имиджа высшей школы. Цифровые приоритеты, инновационные технологии в образовании, получение востребованных временем знаний и компетенций, связанные с веяниями времени, диктуют необходимость широкого обсуждения наработок, методик, стратегий развития университетов в национальном масштабе. Актуальность межвузовского взаимодействия в области стратегической политики развития образовательной сферы обусловлена влиянием рисков геополитической нестабильности, непонимания исторических ценностей, потери тесных связей профессионального сообщества, отсутствием поддержки в вопросах организации научной и учебной работы, воспитания молодежи. В то время как все эти факторы оказывают влияние на формирование качественной национальной системы образования, единой информационной базы методических и практико-ориентированных разработок.

### **Методы и методика исследования**

В статье рассмотрены организационно-методические предложения по формированию стратегии научно-инновационной деятельности университетов в Республике Беларусь на основе поступательного алгоритма работы при эффективном взаимодействии профессионального сообщества.

Вектор цифрового инновационного развития государства определяет необходимость выработки новых подходов к созданию научно-технической основы экономики, определяющих будущее динамичное поступательное движение Беларуси по инновационному пути. Нужна стратегия формирования и развития модели белорусской экономики, основанной на интеллекте, – «Беларуси Интеллектуальной» [5]. Цифровые преобразования в образовании, науке, проектной работе с учетом потребностей рынка труда являются приоритетными направлениями при подготовке кадров для отраслей экономики, что отмечают авторы Н. А. Лытнева и Л. И. Проняева [3], И. Р. Ляпина и Т. А. Журавлева [7], Н. Н. Орлова и О. В. Рудакова [9] в своих трудах.

Национальная система образования формирует и развивает кадровый потенциал страны с учетом запросов субъектов реальной экономики, социальной сферы, бизнеса, т. е. государственных и частных

заказчиков. Важно сохранить то лучшее, что имела и приобрела национальная система образования с ориентиром на мировые тенденции [9]. По мнению Л. А. Уренева, эффективная система менеджмента является залогом успешного развития вуза. Одним из инструментов современной системы менеджмента являются технологии стратегирования [11].

Особенно высокими темпами происходят процессы трансформации – во всех отраслевых комплексах, в том числе и в сфере образования. Важно оперативно перестроиться и адаптироваться под современные условия развития общества с учетом своих – национальных и региональных – особенностей, что отмечает С. В. Кириллова [4]. Значимость и ценность образования повышается и становится инвестиционным ресурсом, важность которого понимают молодежь, родители, представители бизнеса, государство [1].

Инновационный вуз показывает высокие достижения в науке, которые необходимы бизнесу, а система образования формирует нужные для предпринимателей цифровые компетенции, знания информационных технологий, умения проектной работы. В. С. Телятникова [13], С. Ю. Цехла [14], Е. В. Яковлева [15] останавливаются в своих работах на формировании востребованных для рынка труда компетенций в стенах университетов как инновационных площадок для развития человеческих ресурсов.

Считаем, что каждая организация должна иметь свое – стратегическое видение – развития в ближайшей, средне- и долгосрочной перспективах. Для этой цели целесообразным является разработка стратегии развития на 3–5 лет [6]. Особенно важной задачей для интеллектуального развития общества, главным образом молодежи, является разработка стратегии развития образовательной (научной) организации. И в первую очередь учитывая высокую актуальность в направлении роста конкурентоспособности национальной социально-экономической системы, приоритетной задачей организации выступает разработка стратегии научно-инновационного развития. Представим предлагаемую структуру типовой стратегии, которая апробирована в деятельности Барановичского государственного университета Республики Беларусь ([www.barsu.by](http://www.barsu.by)) и основана на системном методическом подходе к выявлению направлений, содержания, инструментов реализации, ожидаемых результатов и потенциальных рисков, которые могут повлиять на выполнение стратегических индикаторов.

### *Результаты и обсуждение*

Исполнению ожидаемых результатов способствует сформулированная цель предлагаемой стратегии – обеспечить развитие научно-инновационного потенциала университета с целью создания учеными и студентами университета наукоемкой и инновационной продукции (работ, услуг), популяризации научных, инновационных разработок университета и роста конкурентоспособности и имиджа университета в стране и за рубежом. Задачи стратегии сводятся к следующему:

- увеличить количество разрабатываемых проектных заявок и реализуемых научно-исследовательских проектов в рамках грантовых программ в Республике Беларусь и за рубежом;
- реализовать комплекс научно-практических и обучающих мероприятий по развитию научно-исследовательских компетенций профессорско-преподавательского состава, молодых ученых и студентов университета;
- повысить качество организации работы аспирантов, соискателей, докторантов по выполнению диссертационных исследований и увеличить количество защищаемых диссертационных работ профессорско-преподавательским составом университета;
- увеличить объем выполненных научно-технических работ (услуг) в рамках внебюджетной (хоздоговорной) деятельности;
- увеличить количество публикаций профессорско-преподавательского состава университета в высокоцитируемых научных изданиях и повысить индекс цитирования научных работ университета;
- увеличить количество научно-исследовательских, инновационных разработок, выполненных молодыми учеными, одаренными студентами, участвующими в работе студенческих научных объединений;
- увеличить объем произведенной наукоемкой, инновационной продукции, выполненных работ (услуг) для организаций реального сектора экономики Республики Беларусь в рамках развития вектора научно-производственной кооперации.

Реализация Стратегии способствует устойчивому развитию научной, научно-технической и инновационной деятельности, росту конкурентоспособности и имиджа университета в Республике Беларусь и за рубежом, основываясь на приоритетных направлениях научной, научно-технической и инновационной деятельности страны. Разработка стратегии в настоящее время – это вынужденная мера, которая продиктована повышением ценности образования, пониманием необходимости участия молодежи в развитии общества и государства, формированием высококонкурентного на рынке труда профессионала с цифровыми знаниями и навыками технологий и инструментов. Авторы Т. Ю. Игумнова [2], Я. С. Митрофанова [8; 12] отмечают значимость стратегии управления проектами в инновационной деятельности университетов.

Представим структуру стратегии, включающую направления развития и индикаторы их эффективности, риски и меры по их предупреждению (устранению), плановые показатели эффективности по каждому из направлений научно-инновационного развития (табл. 1–2).

Таблица 1 – Направления развития научной и инновационной деятельности университета, инструменты их реализации и ожидаемые результаты

Направление	Содержание	Инструменты реализации	Ожидаемые результаты
1. Проектная деятельность	Участие преподавателей, в т. ч. молодых ученых, студентов университета в конкурсах научных, инновационных проектов в рамках заданий по Государственным программам научных исследований, заданий Министерства образования Республики Беларусь, Белорусского республиканского фонда фундаментальных исследований, в рамках региональной научно-технической программы «Инновационное развитие Брестской области» на 2021–2025 годы, проектов, финансируемых за счет средств инновационного фонда Брестского облисполкома, и других научно-исследовательских и инновационных проектов, в т. ч. для организаций реального сектора экономики, социальной сферы, бизнеса, а также в рамках зарубежных грантовых программ	1. Реализация комплекса научно-практических и обучающих мероприятий по развитию компетенций профессорско-преподавательского состава, молодых ученых и студентов университета в области проектного менеджмента. 2. Организация конкурса внутренних грантов университета на выполнение научных, инновационных проектов преподавателями и студентами. 3. Функционирование фонда развития науки и инноваций, аккумулирующего финансовые ресурсы от платных услуг университета для совершенствования научно-исследовательской и инновационной деятельности. 4. Организация круглых столов, бирж деловых контактов, презентационных площадок для формирования запросов предприятий на выполнение научно-технических услуг (работ). 5. Сопровождение Центром трансфера технологий процедуры подготовки, технического оформления и разработки технико-экономического обоснования по разрабатываемым проектам	1. Увеличение количества проектных заявочных комплектов для участия в конкурсе на выделение грантов на выполнение проектов. 2. Увеличение количества реализованных (реализуемых) проектов. 3. Увеличение доли профессорско-преподавательского состава, молодых ученых и студентов университета, владеющих навыками самостоятельной разработки научных и инновационных проектов. 4. Увеличение объема финансирования проектной деятельности за счет собственных средств. 5. Увеличение объема финансирования проектной деятельности за счет внебюджетных средств (предприятий). 6. Увеличение объемов финансирования проектной деятельности за счет бюджетных средств
2. Научно-публикационная деятельность	Повышение публикационной активности профессорско-преподавательского состава университета	1. Организация обучающих семинаров по написанию научных статей в высокоцитируемых научных изданиях для преподавателей и молодых ученых. 2. Организация тренингов, семинаров по поиску и алгоритму подачи научных статей для публикации в высокоцитируемых научных изданиях. 3. Организация научно-практических мероприятий с изданием сборников материалов. 4. Организация работы по публикации научных работ преподавателей университета в научных изданиях университетов-партнеров. 5. Расширение географии авторов статей для научных изданий БарГУ. 6. Создание и обновление профилей в наукометрических базах и научных социальных сетях профессорско-преподавательским составом университета	1. Увеличение доли профессорско-преподавательского состава университета, владеющих навыками написания научных статей для опубликования в высокоцитируемых научных изданиях, в т. ч. за рубежом. 2. Увеличение общего количества научных публикаций, в расчете на 1 человека (штатного). 3. Увеличение количества поданных работ для публикации в научных изданиях БарГУ и расширение географии авторов. 4. Увеличение доли ППС, имеющего индекс Хирша больше 1. 5. Увеличение количества научных публикаций ППС в научных изданиях с высоким импакт-фактором. 6. Увеличение количества внешних ссылок на сайты научных изданий БарГУ
3. Модернизация научно-инновационной инфраструктуры	Комплексное, качественное проведение научных исследований и инновационных разработок с учетом приоритетов развития научной, научно-технической и инновационной деятельности, современного	1. Создание научных лабораторий, в т. ч. студенческих. 2. Создание международных научно-исследовательских структур (центров, лабораторий, бюро) совместно с зарубежными научными и образовательными партнерами.	1. Увеличение количества научных и инновационных разработок, выполненных преподавателями и студентами, включенными в состав научных лабораторий. 2. Увеличение количества проведенных исследований, выполненных

Направление	Содержание	Инструменты реализации	Ожидаемые результаты
	уровня развития науки и техники и запросов субъектов реального сектора экономики и других заказчиков научно-исследовательских, научно-технических услуг (работ, продукции)	3. Приобретение научного оборудования за счет бюджетных, внебюджетных средств, грантовых программ. 4. Оснащение научных лабораторий, специализированных кабинетов научным оборудованием и другими техническими средствами при содействии организаций-партнеров	ных совместно в рамках международных научно-исследовательских структур. 3. Увеличение количества единиц научного оборудования и технических средств в научных лабораториях и специализированных кабинетах. 4. Увеличение количества созданных научно-исследовательских объединений совместно с партнерами, в т. ч. из-за рубежа
4. Организация работы по выполнению диссертационных исследований	Повышение эффективности обучения в аспирантуре, докторантуре преподавателей университета	1. Разработка актуальной тематики, соответствующей приоритетам развития науки и соответствующей области научных исследований в стране, мире совместно с научным руководителем. 2. Проведение аспирантских чтений (раз в полугодие) с приглашением научных руководителей (в т. ч. онлайн). 3. Развитие функционирующих и создание новых научных школ. 4. Содействие аспиранту (докторанту) в поиске научного руководителя (консультанта) из числа ведущих ученых страны. 5. Материальное стимулирование преподавателей, защитивших диссертации	1. Увеличение общего количества защит диссертаций преподавателями университета. 2. Увеличение количества защит диссертаций преподавателями университета в срок или в течение 3 лет после обучения. 3. Увеличение количества круглых столов, аспирантских чтений с участием научных руководителей
5. Реализация научно-инновационных молодежных инициатив	Обеспечение экономической и социальной эффективности научных и инновационных проектов молодых ученых, представителей студенческого научного общества, одаренной молодежи	1. Организация конкурсов научно-исследовательских и инновационных проектов для молодых ученых и студентов. 2. Организация семинаров, тренингов по разработке технико-экономического обоснования для молодых ученых и студентов. 3. Организация совместной работы совета молодых ученых и студенческого научного общества по направлениям проектной, публикационной деятельности, организации научно-практических мероприятий, популяризации научно-исследовательской деятельности университета. 4. Участие молодых ученых и студентов университета в конкурсах на назначение стипендий Президента талантливым молодым ученым, а также студентам, аспирантам. 5. Материальное стимулирование молодых ученых и одаренных студентов, активно участвующих в научно-исследовательской и инновационной деятельности. 6. Участие студентов и молодых ученых в республиканских, международных конкурсах научно-исследовательских работ	1. Увеличение количества реализованных (реализуемых) научно-исследовательских, инновационных, бизнес-проектов молодыми учеными и студентами. 2. Повышение результативности участия студентов в республиканских и международных конкурсах научно-исследовательских работ. 3. Увеличение количества стипендий Президента талантливым молодым ученым, а также студентам, аспирантам

Так, проектная деятельность позволит разработать (генерировать), апробировать (с помощью организаций-партнеров) и внедрить результаты интеллектуальной деятельности преподавателей и молодежи в практику деятельности субъектов реальной экономики, бизнеса, социальной сферы, государства. Рост публикационной активности обеспечит повышение имиджа, статуса научно-образовательной организации, общественное признание в научном сообществе разработок ученых. Для получения научных и инновационных разработок необходима обязательная систематическая модернизация научно-инновационной

инфраструктуры. Высокие фундаментальные и прикладные результаты научной деятельности основаны, как правило, на разработках преподавателей, имеющих ученые степени (ученые звания), что актуализирует направление активизации выполнения диссертационных исследований и последующих защит диссертаций. Важнейшим направлением деятельности в учреждении образования выступает реализация молодежных инициатив для получения экономического и социального эффектов от инновационных идей студентов и молодых ученых.

Важным этапом при разработке стратегии является учет рисков и разработка комплекса мероприятий по их нивелированию (устранению) и предупреждению (табл. 2).

Таблица 2 – Риски и мероприятия по их устранению (предупреждению)

Направление	Риск (коэффициент значимости риска)	Мероприятие по устранению/предупреждению риска	Ответственный исполнитель
Проектная деятельность	Снижение доли ППС, молодых ученых и студентов, участвующих в выполнении научных, инновационных проектов (0,25)	1. Применение мер материального стимулирования ППС за подготовку комплекта заявочных материалов на конкурсы НИР. 2. Проведение тематических обучающих семинаров, тренингов по разработке проектных заявок для участия в конкурсах НИР на соискание грантов. 3. Выполнение рабочими коллективами преподавателей кафедр проектных тем с последующей подготовкой проектной заявки	Первый проректор, деканы факультетов, заведующие кафедрами, руководители проектных тем, ответственные за научную работу на факультетах
Публикационная деятельность	Снижение публикационной активности ППС (0,1)	1. Применение мер материального стимулирования преподавателей за публикацию материалов в высокотируемых научных изданиях. 2. Организация обучающих семинаров, курсов, вебинаров ведущими учеными и специалистами. 3. Привлечение преподавателей и одаренной молодежи к публикации в научных изданиях БарГУ. 4. Индивидуальная работа научных кураторов, закрепленных за каждым одаренным студентом, включенным в локальный банк данных одаренной молодежи БарГУ	Первый проректор, деканы факультетов, заведующие кафедрами, ответственные за научную работу на факультетах, заведующий редакционно-издательской группой, заведующий библиотекой
Модернизация научно-инновационной инфраструктуры	Физический и моральный износ научного оборудования (0,05). Отсутствие новых (сокращение действующих) научно-инновационных структур (0,05)	1. Детальный анализ оснащения научно-лабораторной базы университета и составления обоснования необходимости ее обновления. 2. Проведение круглых столов с организациями-партнерами по вопросам развития совместной научно-инновационной инфраструктуры. 3. Подготовка заявок для закупки научного оборудования за счет средств республиканского бюджета	Первый проректор, деканы факультетов, заведующие кафедрами, ответственные за научную работу на факультетах, заведующие лабораториями, руководители студенческих научных объединений, начальник Центра трансфера технологий
Организация работы по выполнению диссертационных исследований	Сокращение доли ППС с учеными степенями в общем количестве ППС университета (0,35)	1. Увеличение объемов материального стимулирования для преподавателей, защитивших диссертации. 2. Постоянный мониторинг выполнения плановых заданий по написанию диссертаций и организация рабочих встреч научных руководителей и аспирантов. 3. Участие аспирантов (соискателей, докторантов) в научно-практических мероприятиях с целью апробации полученных результатов диссертационных исследований и возможности их корректировки.	Первый проректор, деканы факультетов, заведующие кафедрами, ответственные за научную работу на факультетах
Реализация научно-инновационных молодежных инициатив	Сокращение количества молодежных научных и инновационных проектов (0,1). Сокращение количества работ – победителей и призеров по итогам республиканских и международных конкурсов (0,1)	1. Организация ежеквартальных обучающих мероприятий по развитию научно-исследовательских и бизнес-компетенций у молодежи. 2. Обеспечение материального стимулирования молодых ученых и студентов по результатам научно-исследовательской, инновационно-предпринимательской деятельности. 3. Создание межфакультетских, междууниверситетских молодежных рабочих коллективов по разработке совместных инновационных проектов, стартапов, выполнению научных исследований	Первый проректор, деканы факультетов, заведующие кафедрами, ответственные за научную работу на факультетах, председатель совета молодых ученых, начальник Центра трансфера технологий

Учет вероятностных рисков по каждому из выделенных направлений стратегии позволит быть готовым к возможным барьерам на пути к повышению уровня наукоемкости результатов деятельности и инновационной активности организации.

С целью конкретизации и качества проведения мониторинга научно-инновационного развития организации необходимым элементом выступает разработка системы количественных индикаторов, отражающих плановые позиции организации с учетом ретроспективного анализа и тенденций развития организации. Система индикаторов представляет собой набор показателей, характеризующих эффективность работы организации по каждому из 5 выделенных приоритетных направлений, выражаемых в натуральных, стоимостных и относительных величинах.

Представим плановые индикаторы оценки эффективности реализации стратегии по основным направлениям (рис. 1–8).

#### 1. Проектная деятельность.

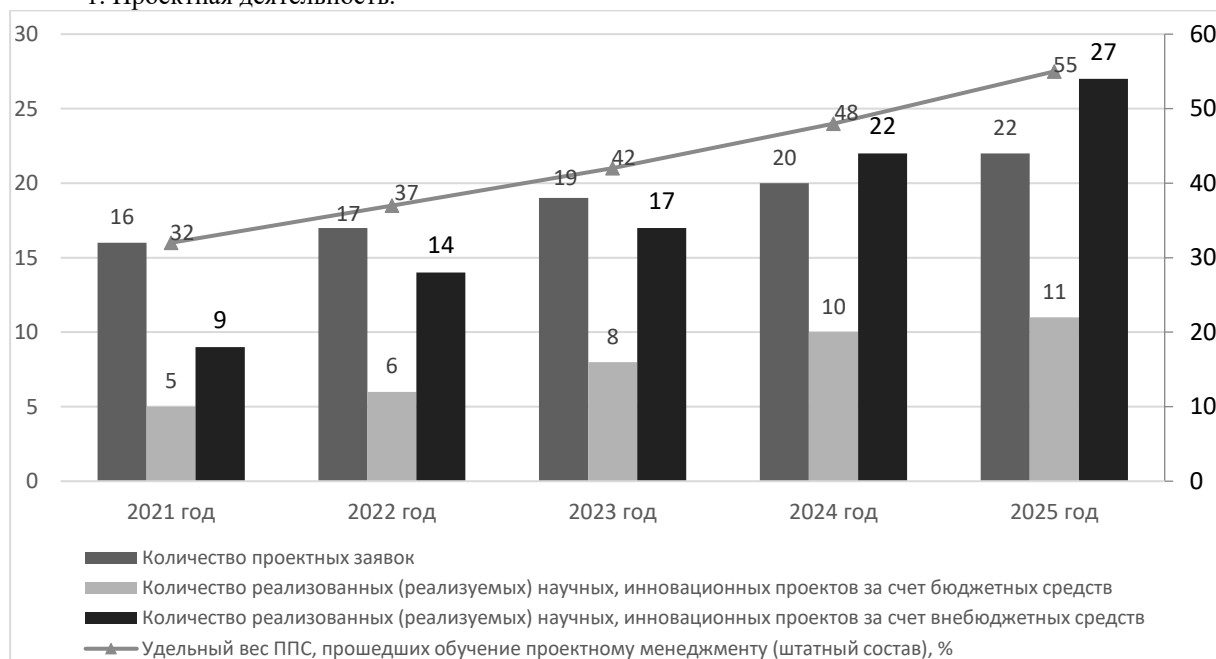


Рисунок 1 – Показатели оценки эффективности проектной деятельности (количественные и долевые показатели)

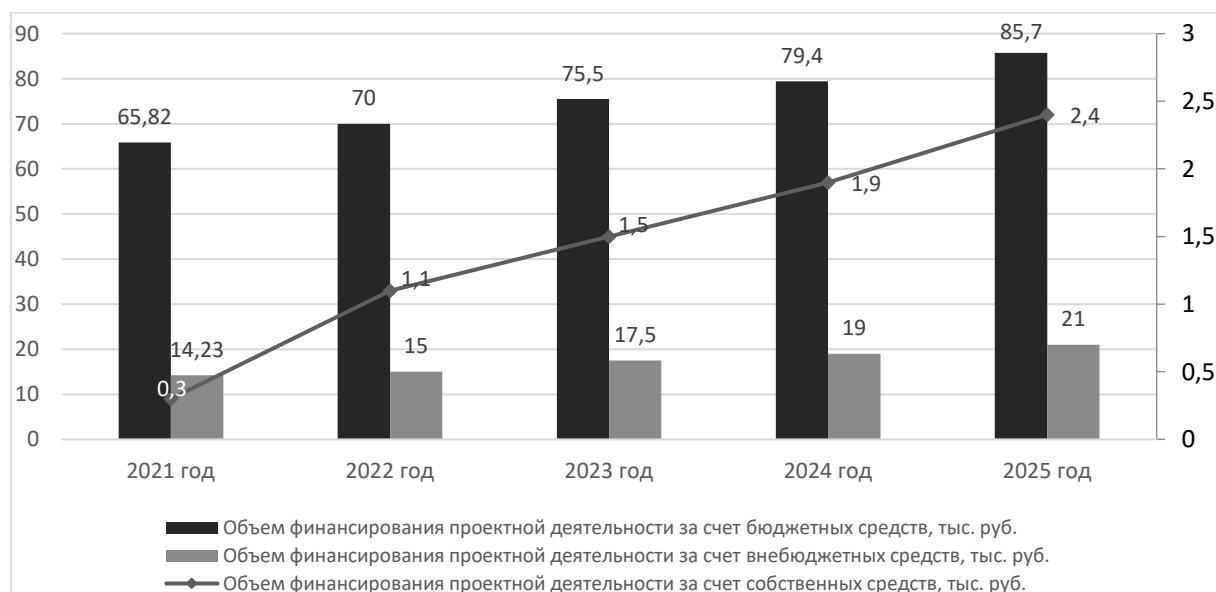


Рисунок 2 – Показатели оценки эффективности проектной деятельности (объемы финансирования, тыс. руб.)

При оценке эффективности проектной деятельности основными индикаторами выступают:

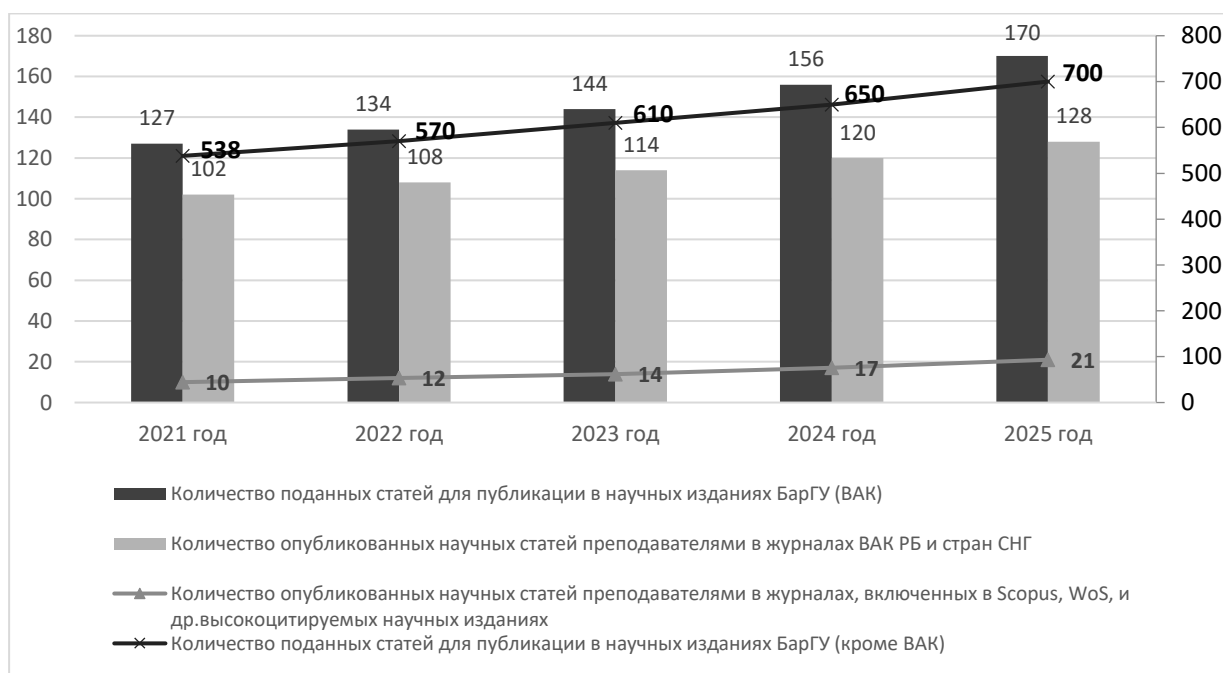
- количество проектных заявок;
- количество реализованных проектов за счет бюджетных/внебюджетных средств;
- доля преподавателей, прошедших обучение соответствующим компетенциям в области проектного менеджмента;
- объем финансирования проектной деятельности за счет бюджетных/внебюджетных/собственных средств.

Осуществление проектной деятельности планируется за счет бюджетных и внебюджетных источников. В то же время проектная деятельность является основным источником получения денежных средств от приносящей доход деятельности. Проекты носят образовательный, научный и воспитательный характер и обеспечивают профессиональную коллаборацию преподавателей, студентов, предпринимателей, научных сотрудников.

**2. Публикационная деятельность.**



**Рисунок 3 – Показатели оценки публикационной деятельности (долевые показатели публикационной активности)**



**Рисунок 4 – Показатели оценки эффективности публикационной деятельности (количественные показатели публикационной активности)**

Публикационная активность характеризуется показателями удельного веса преподавателей с индексом Хирша (выше 1; выше 3 и другими критериям, с учетом анализа работы конкретной организации), удельным весом преподавателей, прошедших обучение по соответствующим компетенциям в области написания научных работ, а также средним количеством публикаций в расчете на 1 штатного преподавателя, количеством поданных/опубликованных статей в изданиях, включенных в перечень ВАК, публикаций в изданиях, индексируемых в Scopus, Web of Science, поданных статей в научные издания своей организации.

Индикаторами оценки эффективности модернизации научно-инновационной инфраструктуры выступают: количество функционирующих научных объединений (в т. ч. партнерских), количество научных и инновационных разработок в рамках деятельности научных объединений, количество опубликованных научных статей.

Достижение показателей научной деятельности способствует широкому обсуждению полученных результатов в проектной деятельности, обмену опытом, выявлению приоритетных направлений научно-технического и социального развития общества и государства, корректировке стратегических мер по повышению качества образовательного и научного процесса с позиций обеспечения конкурентных преимуществ национальной системы высшей школы.

### 3. Модернизация научно-инновационной инфраструктуры.

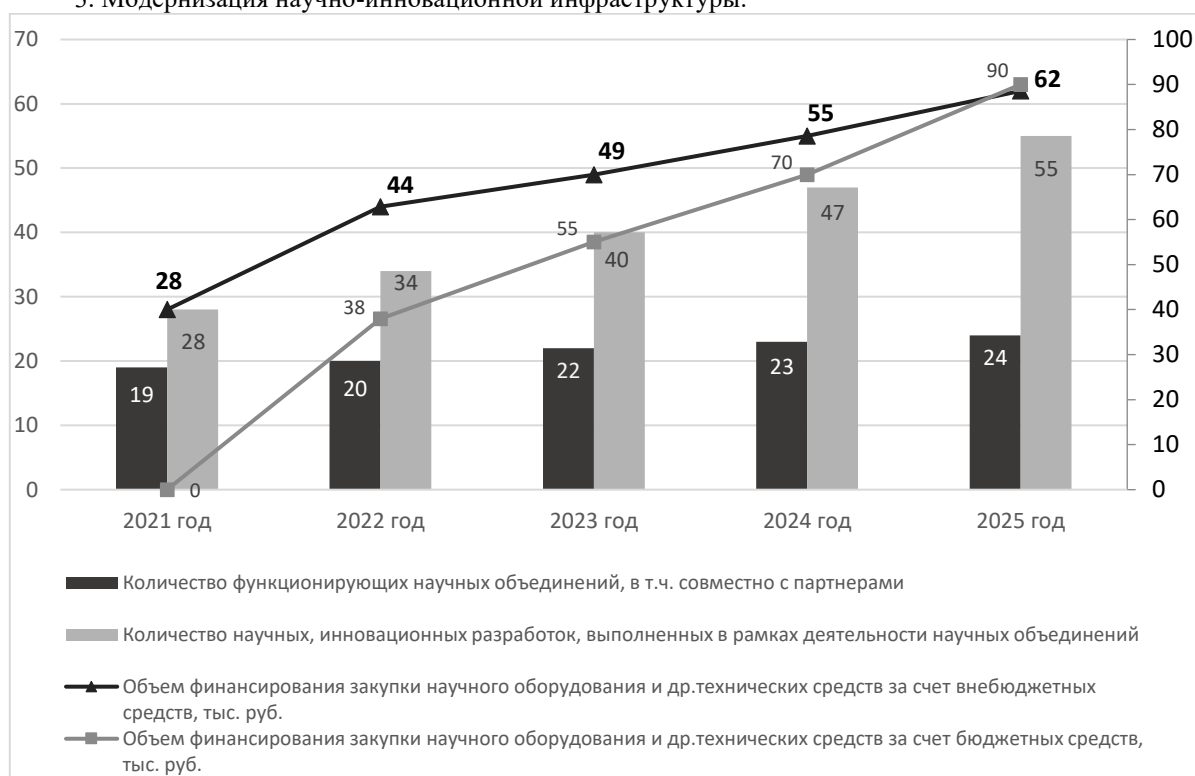


Рисунок 5 – Показатели оценки эффективности модернизации научно-инновационной инфраструктуры

К сожалению, инфраструктура вузов оставляет желать лучшего и требует модернизации и технического перевооружения. Приоритетными направлениями стратегии являются открытие новых инновационных лабораторий, технопарков, базовых научно-инновационных центров совместно с ведущими предприятиями страны. Цифровизация требует обновления парка техники, создания электронных каталогов, использования информационных ресурсов и поисковых систем. Обновление планируется осуществлять как за счет бюджетных, так и внебюджетных источников. Причем как синергетический эффект, повышение имиджа вуза и его узнаваемости в образовательном поле будет способствовать привлечению студентов на коммерческой основе для выполнения стратегических показателей.

### 4. Организация работы по выполнению диссертационных исследований.

Основное внимание уделяется организации совместных мероприятий: круглых столов, конференций, мастер-классов и пр. Научные мероприятия включаются в план научной работы для своевременного информирования заинтересованных лиц в участии. Результатом научных встреч должна стать разработка организационно-методических и практических рекомендаций предпринимателям, принятие резолюции для широкой общественности и вынесение вопросов на обсуждение органов законодательной и исполнительной власти.

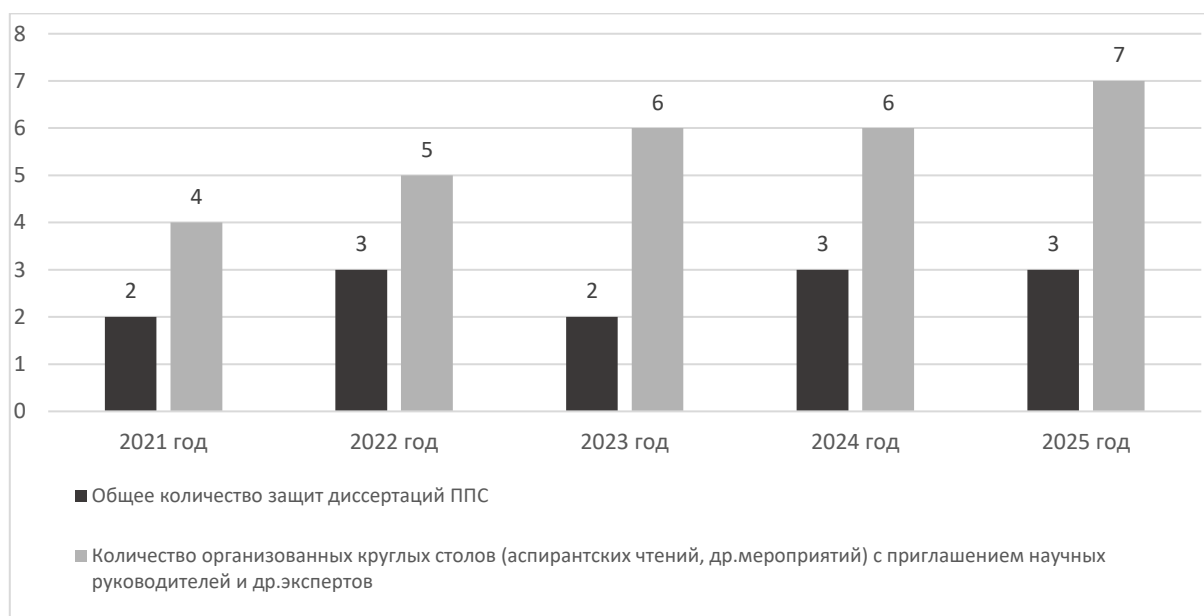


Рисунок 6 – Показатели оценки эффективности организации работы по выполнению диссертационных исследований

5. Реализация научно-инновационных молодежных инициатив.

Важным этапом в работе университета в направлении научно-инновационной активности является молодежная политика – оценка ее эффективности. Для этого используется система показателей: доля студентов – лауреатов/победителей международных/республиканских конкурсов, количество подготовленных/одобренных проектных заявок молодежными коллективами.

Основная проблема реализуемой кадровой политики в настоящее время заключается в потере преемственности поколений и практическом отсутствии новых молодых ученых и преподавателей, что обусловлено негибкой и недостаточно мотивирующей системой вознаграждения профессорско-преподавательского состава. Для стимулирования молодежи и развития молодежной инициативы рекомендуется разработка грантовых положений по материальному поощрению одаренной молодежи, персонализированное распределение стипендий государственных органов, стипендиального фонда университета, в т. ч. на грантовой основе – для студентов, которые обучаются на договорной основе.



Рисунок 7 – Показатели оценки эффективности реализации научно-инновационных молодежных инициатив (результативные показатели проектной деятельности и участия в стипендиальных программах)



Рисунок 8 – Показатели оценки эффективности реализации научно-инновационных молодежных инициатив (результативные показатели участия в республиканских и международных конкурсах)

### Заключение

Таким образом, предложенная структура стратегии развития научно-инновационной деятельности университета позволит выявить «слабые» места в данном виде работы университета, целенаправленно и планомерно осуществить рост важнейших показателей оценки конкурентоспособности университета на основе стратегического видения топ-менеджментом организации перспективных направлений развития, создав условия для комплексной научно-инновационной, организационно-экономической модернизации учреждения высшего образования.

### Список источников

1. Иванова Е.А. Роль университетов в системе подготовки предпринимателей / Е.А. Иванова, М.А. Довлетмурзаева // *Экономическая среда*. – 2020. – № 4 (34). – С. 24-30.
2. Игумнова Т.Ю. Инновационная деятельность университета: современные проблемы развития / Т.Ю. Игумнова, В.Ф. Коуров // *Ученые заметки ТОГУ*. – 2021. – Т. 12. – № 2. – С. 79-85.
3. *Инновационные решения финансовых, социальных, технологических проблем цифрового общества* / Астратова Г.В., Аношина Ю.Ф., Березина Н.А., Васильева Е.В., Илюхина И.Б., Илюхина Н.А., Климух В.В., Лытнева Н.А., Минин В.М., Моисеенко В.А., Миленков А.В., Павлова А.В., Парушина Н.В., Проняева Л.И., Редькина А.Д., Симонов С.Ю., Симченко Н.А., Сучкова Н.А., Таранова И.В., Тошпулотов А.А. и др. Монография / Орел, 2021. – 200 с.
4. Кириллова С.В. Цифровая трансформация образовательной среды // *Экономическая среда*. – 2021. – № 4(38). – С. 22-30.
5. Климух В.В. Концепция четырехзвенной спирали в стратегиях «умной специализации» промышленного развития / В.В. Климух, О.А. Чернова // *Естественно-гуманитарные исследования*. – 2019. – № 25. – С. 179-184.
6. Климух В.В. Эффективность реализации модели «Университет 3.0» в деятельности учреждений высшего образования: практика Республики Беларусь // *Проблемы управления*. – 2022. – №1 (83). – С. 35-41.
7. Ляпина И.Р. Социальные институты и их влияние на цикличность развития экономики / И.Р. Ляпина, Т.А. Журавлева, И.В. Скоблякова // *Среднерусский вестник общественных наук*. – 2021. – Т. 16. – № 4. – С. 133-147.

8. Митрофанова Я.С., Коновалова С.А., Буренина В.И. *Определение уровня развития инфраструктуры смарт-университета на основе моделей данных // Цифровые технологии в инженерном образовании: новые тренды и опыт внедрения : сборник трудов Международного форума. – Москва: Издательство МГТУ им. Н. Э. Баумана, 2020. – С. 421-424.*
9. Орлова Н.Н. *Эффективность национальных систем высшего образования: Россия на фоне мировых тенденций / Н.Н. Орлова, О.В. Рудакова, Н.В. Парушина // Вестник ОрелГИЭТ. – 2022. – № 1(59). – С. 105-114.*
10. Полянин А.В. *Инвестиционное поведение населения в период глобальной турбулентности / А.В. Полянин, О.В. Попова, К.А. Суровнева // Среднерусский вестник общественных наук. – 2021. – Т. 16. – № 3. – С. 166-182.*
11. Уренев Л.А. *Применение инструментов менеджмента в деятельности образовательных учреждений / Л.А. Уренев, Р.А. Козлов // Научные Записки ОрелГИЭТ. – 2022. – № 1(41). – С. 17-21.*
12. *Project management as a tool for smart university creation and development / Mitrofanova Y.S., Popova T.N., Burenina V.I., Tukshumskaya A.V. // Smart Innovation, Systems and Technologies. – 2020. – Т. 188. – С. 317-326.*
13. *Telyatnikova V.S. Approaches to formation of an innovative platform of university complexes in the strategy of human resources development as small business entrepreneurs / V.S.Telyatnikova, A.V. Shokhnekh, O.Y.Kolyshev, V.I.Bespyatykh, M.A. Azarskaya // Growth Poles of the Global Economy: Emergence, Changes and Future Perspectives. Сер. "Lecture Notes in Networks and Systems" Plekhanov Russian University of Economics. Luxembourg, 2020. – С. 1363-1372.*
14. *Tsekhla S.Yu. Development of human resources structure for health resort facilities of the Republic of Crimea / S.Yu. Tsekhla, N.A. Simchenko, E.A. Polishchuk // R-Economy. – 2015. – Т. 1. – № 3. – С. 456-465.*
15. *Yakovleva E.V. Development of creativity as the basis of innovative activity of a university teacher / E.V.Yakovleva, A.V.Denisenko, E.F. Shaleeva, S.I.Artemyeva, N.P.Rodinova, V.M.Ostroukhov, M.S.Kalnei // Cuestiones Políticas. – 2020. – Т. 37. – № 64. – С. 196-209.*

УДК 005.334:334.71

DOI: 10.36683/2076-5347-2022-3-61-55-62

JEL: D81, G32, M10, O20

**Макаров К.А., Дивина Т.В.**

## НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ РИСК-КОНТРОЛЛИНГА НА ПРЕДПРИЯТИИ

**Макаров Константин Александрович**

аспирант кафедры экономики и менеджмента  
ОУП ВО «Академия труда и социальных отношений»; РФ, 119454,  
г. Москва, ул. Лобачевского, д. 90  
km44.com@yandex.ru

**Makarov Konstantin Alexandrovich**

PhD student  
Academy of Labour and Social Relations; 90 Lobachevsky Street,  
Moscow 119454, Russian Federation  
km44.com@yandex.ru

**Дивина Татьяна Васильевна**

кандидат экономических наук, доцент  
профессор ОУП ВО «Академия труда и социальных отношений»;  
РФ, 119454, г. Москва, ул. Лобачевского, д. 90  
доцент ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и  
государственной службы при Президенте Российской Федерации»;  
РФ, 119571, г. Москва, проспект Вернадского, д. 82, стр. 1  
divina-tv@yandex.ru

**Divina Tatyana Vasiljevna**

Candidate of Economic Sciences, Associated Professor  
Academy of Labour and Social Relations; 90 Lobachevsky Street,  
Moscow 119454, Russian Federation  
The Russian Presidential Academy of National Economy and  
Public Administration; 82 Prospect Vernadskogo, Moscow  
119571, Russian Federation  
divina-tv@yandex.ru

В данной статье авторами рассматриваются основные направления совершенствования организационно-экономической системы риск-контроллинга на предприятии. Актуальность заявленной темы обуславливается огромным влиянием текущего уровня рисков на деятельность компании; в постпандемийных условиях процессы управления рисками являются одними из первостепенных. При этом эффективная организация управления рисками достигается при создании оптимальной риск-контроллинговой системы или же при её совершенствовании. Проанализировано значение риск-контроллинга для компаний, сформированы направления оптимизации риск-контроллинга, выявлены инструменты его управления, а также направления деятельности компании по оптимизации созданной системы. В рамках анализа были выделены основные структурные элементы риск-контроллинговой системы и сформулирована их характеристика, позволяющая сформулировать способы оптимизационного воздействия. По итогам проведенного теоретического анализа важно сказать, что цифровизация созданной системы является одним из наиболее эффективных способов, поскольку она позволяет улучшить все характеристики существующей системы.

In the article the authors consider the main directions of improving organizational and economic system of risk controlling at the enterprise. The relevance of the stated topic is due to the great impact of the current risks level on the company's activities. Under post-pandemic conditions risk management processes are one of the primary ones. At the same time effective organization of risk management is achieved by creating optimal risk-controlling system, or by improving it. Thus, the importance of risk controlling for companies was analyzed in the article, directions for optimizing risk controlling were formed, its management tools were identified, as well as the company's activities to optimize the created system. Within the framework of the analysis, the main structural elements of risk-controlling system were identified and their characteristics were formed allowing to form the ways of optimizing the impact. As the results of the theoretical analysis it is important to underline that digitalization of the created system is one of the most effective ways, since it allows improving all the characteristics of the existing system.

**Ключевые слова:** риск-контроллинг, управление рисками, эффективная организация, цифровые технологии, направления оптимизации, инструменты управления, теоретический анализ.

**Keywords:** risk-controlling, risk management, effective organization, digital technologies, optimization directions, management tools, theoretical analysis.

Для цитирования: Макаров К.А., Дивина Т.В. Направления совершенствования организационно-экономической системы риск-контроллинга на предприятии // Вестник ОрелГИЭТ. – 2022. – № 3 (61). – С. 55-62. – <http://dx.doi.org/10.36683/2076-5347-2022-3-61-55-62>

For citation: Makarov K.A., Divina T.V. Directions for Improving Organizational and Economic System of Risk Controlling at the Enterprise. *OrelSIET bulletin*. 2022;3 (61):55-62. (In Russ.). – <http://dx.doi.org/10.36683/2076-5347-2022-3-61-55-62>

**Введение**

На современном этапе особую актуальность приобретают практические и теоретико-исследовательские научные работы, касающиеся вопросов управления рисками внутри предприятия. В постпандемийных условиях, когда риски несостоятельности компаний возрастают, особое значение имеют процессы,

связанные с интеграцией и совершенствованием текущих внутренних бизнес-концепций и процессов, лежащих динамичному изменению. Так, одним из возможных направлений развития компании с позиции активного преодоления как внешних, так и внутренних рисков факторов является внедрение и совершенствование организационно-экономической системы риск-контроллинга.

Актуальность заявленной темы обуславливается также тем, что управление рисками всегда являлось приоритетной деятельностью любой компании; однако в условиях нехватки финансовых средств, влияния ковидных ограничений, а также общей мировой экономически нестабильной ситуации практическое внедрение и реализация дополнительных контролирующих и предупреждающих мер становится одним из перспективнейших вариантов своевременного выявления текущих проблем, имеющихся на предприятии. Вместе с тем, важно производить комплексный анализ текущих возможностей созданной системы, что позволит своевременно выявлять её структурные недостатки и неточности, преодоление которых кроется в совершенствовании системы риск-контроллинга.

Таким образом, цель данной статьи заключается в теоретическом анализе направлений совершенствования организационно-экономической системы риск-контроллинга на предприятии, а также выявлении характерных особенностей её формирования.

#### ***Методология исследования***

В ходе написания научной статьи авторами были использованы методы анализа и синтеза литературных экономических и статистических источников информации. Кроме того, особенно важными в контексте исследования выступают эмпирические методы: наблюдение, сравнение, обобщение и абстрагирование.

#### ***Результаты и их обсуждение***

Так, подчеркивая вышеизложенное, стоит отметить, что сейчас совершенствование направлений риск-контроллинга является одной из актуальнейших тем. Управление рисками – это целый комплекс мероприятий по созданию таких условий внутри организации, при которых её любые потери сводятся к минимуму. Задача руководства в таком случае заключается в создании интегрированной системы механизмов, позволяющих более точно осуществлять деятельность, направленную на реализацию контролирующих функций. При этом реализация подобных механизмов кроется в их тесной взаимосвязи со всеми структурными подразделениями предприятия, что позволит непрерывно прорабатывать любые, даже малозначительные изменения [17; 18; 23].

Так, риск-контроллинг – это специально созданная комплексная система на предприятии, направленная на осуществление аналитико-методической функции по управлению рисками, а именно их своевременному выявлению и устранению, а также гармонично интегрирующаяся в общую организационно-экономическую систему предприятия. Важно отметить, что риск-контроллинг должен интегрироваться абсолютно со всеми структурными подразделениями, что позволит повысить его эффективность [8; 14].

На наш взгляд, важно осуществлять регулярную оптимизацию созданной системы управления рисками, что выражается через следующие направления:

1. Управление многовариантностью возможных принимаемых решений. Данное направление оптимизации заключается в усовершенствовании (или создании) системы по быстрому формированию возможных путей решения проблемы, влияние которой вызывает определенные риски. При этом особое значение приобретает не только скорость генерации решений, но и качество, что напрямую зависит от руководства компании.

2. Управление ресурсным и информационным обеспечением на предприятии. Здесь важно отметить, что согласованность созданной системы риск-контроллинга с текущим уровнем информационного обеспечения является одним из важнейших критериев, определяющих успех принятия управленческих решений. Так, в рамках реализации оптимизационных процессов нужно налаживать интеграцию созданной системы с ресурсно-информационным обеспечением, что позволит принимать решения на основе имеющихся возможностей компании. Это не только сгладит общий процесс принятия управленческих решений, но и позволит прорабатывать единственно возможные варианты, что значительно ускорит действие системы по управлению рисками [4; 19; 22].

3. Управление факторами неопределенности и толерантности предприятия к риску. Данное направление является интегрированным, поскольку объединяет в себе две функции риск-контроллинговой системы; при этом его оптимизация заключается в своевременном систематическом исследовании факторов неопределенности текущего решения (что решает проблему необоснованности и невозможности прогнозировать дальнейшие последствия) наряду с формированием оценки и изменением толерантности предприятия к текущему риску. То есть процесс улучшения системы сводится к формированию предельно допустимых значений склонности компании к риску в зависимости от последствий принимаемого решения, что также позволяет «отсеивать» неблагоприятные исходы, что в дальнейшем повлияет на итоговое формирование управленческого решения.

4. Управление риск-оценочными системами. Система оценки рисков является центральным звеном всего риск-контроллингового механизма (наряду с мониторингом), что определяет её первостепенную важность; своевременная и точная оценка рисков должна осуществляться параллельно всем вышеизложенным направлениям, что является главным параметром, влияющим на скорость поиска методов решения текущих проблем. Вместе с тем, данная система позволяет формировать оценочные суждения касемо рисков, тем самым определяя верхние и нижние границы (пределы) его влияния. Так, если величина рисков стремится к максимальным значениям, то руководство принимает решение об отказе от альтернативных способов влияния. Это позволяет гармонизировать переход к завершающим этапам принятия управленческого решения [7; 22].

5. Управление механизмами по обоснованию и последующему принятию единого управленческого решения. Обоснование управленческого решения – это единый комплекс положений, отражающих его эффективность и значимость в разрезе других решений. Иначе говоря, обоснование – это четкая система гибких критериев, соответствие которым говорит о наиболее благоприятном исходе принятого решения, которое согласуется со всеми установками, имеющимися на предприятии. Его совершенствование сводится к обеспечению максимальной адаптивности набора критериев к различным, в том числе нетипичным, рисковым факторам и ситуациям [9].

В целом данную систему управления можно представить в виде взаимосвязанной последовательности от более широкого охвата масштабов влияния системы к более локальной выработке управленческого решения (рис. 1).

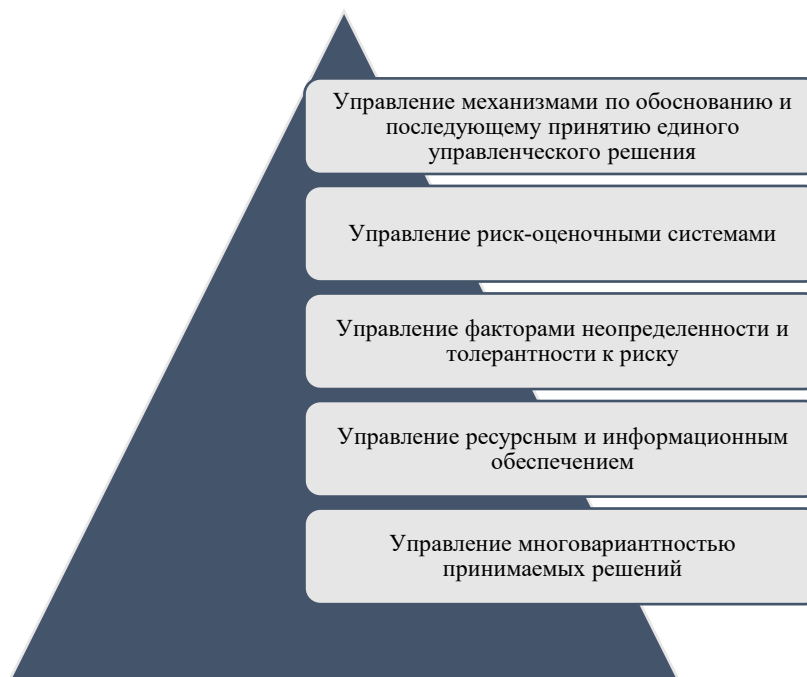


Рисунок 1 – Этапы принятия управленческого решения на основе комплексного анализа рисков

Вместе с тем, в рамках вышеперечисленных направлений особенно важно формировать эффективный инструментарий по управлению рисками при принятии управленческих решений, что позволит в большей мере эффективно и планомерно снижать рисковое влияние с позиции системного подхода. Так, наиболее эффективно в рамках каждого из направлений реализовывать системы типовых процедур с включением дополнительных методов:

- формирование целей деятельности компании по конкретному направлению и учет их влияния при принятии управленческих решений. Такой подход предполагает рассмотрение управления рисками как способа продвижения к итоговому результату.

С этой позиции преодоление риска при помощи существующих механизмов осуществляется в качестве развития, поскольку их действие предполагает реализацию главной предпринимательской функции в разрезе минимизации внешних и внутренних рисков факторов.

Главным направлением при этом выступает системность применения, которая предполагает включение данного аспекта в общую систему риск-контроллинга;

- комплексная оценка риска на каждом из этапов принятия управленческого решения с учетом его качественных и количественных показателей. Важно понимать, что итоговое решение должно соответствовать не только конечной цели компании, но и иметь финансовое и нефинансовое обоснование, что

позволит более точно учитывать влияние риска на все возможные направления деятельности компании;

- непосредственное влияние на риск на каждом из этапов реализации управленческого решения (от просчета влияния риска на деятельность в ходе подготовительного этапа, так и реальное воздействие на него (препятствие) с помощью существующего инструментария) [2].

Однако принятие управленческого решения с учетом текущего уровня рисков на всех этапах невозможно без применения комплексной методологии. Важно осуществлять не только количественный, но и качественный анализ, который предполагает следующие этапы, представленные на рисунке 2.

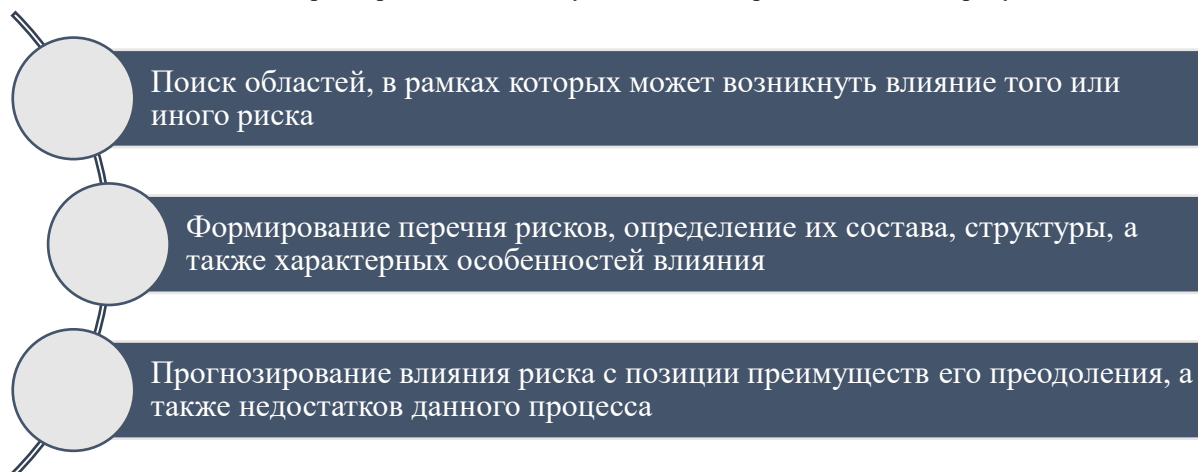


Рисунок 2 – Этапы принятия управленческого решения на основе комплексного анализа рисков

На основе вышеизложенного, наряду с количественной оценкой уровня риска, необходимо внедрять различные системы управления рисками в рамках применимого инструментария, обеспечивающего функционирование риск-контроллинговой системы:

- совершенствование направлений применения обширной нефинансовой и финансовой информации на рынке с учетом требований компании. Такой подход позволит владеть обширной информацией и использовать её в качестве инструмента достижения целей за счет формирования высокого уровня управления рисками;

- развитие внутренней системы корпоративных форм документации, что предполагает создание ряда нормативно-правовых актов касательно мониторинга состояния компании, создания специальных служб по управлению рисками, а также документации, предполагающей предоставление полномочий отдельным руководителям в осуществлении важных функций по управлению риск-контроллинговой системой;

- создание и управление вышеизложенными службами отдельного инструментария в виде мониторинговых систем, которые будут нацелены на выявление рисков относительно развития компании с позиции принятия управленческих решений [15].

В рамках предприятия при осуществлении риск-контроллинговой системы важно задавать основные направления учета рисков факторов в отношении финансов, клиентов компании, бизнес-процессов внутреннего характера, а также персонала. С каждой позиции мониторинговые системы должны отслеживать актуальную информацию на основе качественных и количественных характеристик, при помощи которых будет производиться оценка рисков и последующее их преодоление. Вместе с тем, особую актуальность с данной позиции приобретают всевозможные методы осуществления цифрового мониторинга. Автоматизация данных процессов также является перспективным направлением совершенствования всей системы. В целом цифровые возможности такой системы позволяют настраивать различные параметры, в зависимости от которых будет меняться периодичность контрольных операций по выявлению степени выполнения производственных задач, совершенствовать возможности моделирования с применением визуализации в качестве эффективного способа представления последствий принятых управленческих решений, а также упрощения коллективных форм вынесения единого решения со стороны руководства компании, а также ряд других возможностей, которые определяются выходными параметрами цифровой системы [3].

Вместе с тем, риск-контроллинговая система, подвергающаяся цифровизации, хотя и имеет множественные преимущества по скорости принятия управленческих решений и осуществления мониторинговых процессов, требует от компании учета рисков, связанных с возможными кибератаками на информационные базы данных, располагающиеся внутри таких систем. Например, это могут быть данные, касающиеся внешних рисков принятия ряда решений со стороны компании, владение которыми позволит другой (конкурирующей) компании взять преимущество перед предприятием. Другим примером являются некоторые финансовые сложности на предприятии, раскрытие которых снизит её имидж среди других, что

может повлиять на итоговые аспекты оценки со стороны компаний-инвесторов. В таком случае риск-контроллинговая система, тесно интегрированная в систему цифровых технологий, должна иметь комплекс мер по защите собираемой информации, дабы исключить возможные негативные последствия её неправомерного хищения и распространения (от нефинансовых до финансовых аспектов влияния).

Таким образом, подытожив вышеизложенные аспекты, можно сформировать характерные направления совершенствования организационно-экономической системы риск-контроллинга внутри предприятия:

1. Автоматизация принятия управленческих решений с позиции подсчета качественных и количественных показателей деятельности. Такой подход предполагает учет всех финансовых и нефинансовых особенностей компании, что позволяет с первых этапов более эффективно управлять ключевыми показателями, а как следствие, учитывать их при принятии управленческого решения и подсчете величины рисков по осуществляемой деятельности [3].

2. Цифровизация всей системы с сопутствующей повышенной информационной безопасностью. Перевод всех систем в цифровой формат предполагает довольно большие затраты, которые при эффективной организации должны покрываться в течение нескольких отчетных периодов (за счет правильной работы системы); однако формирование высокой цифровой безопасности в рамках риск-контроллинговой системы также является комплексным мероприятием, предполагающим внедрение ряда мер, которые способствуют защите информации от свободного доступа со стороны третьих лиц. Помимо этого, эффективным становится внедрение механизмов искусственного интеллекта в существующие системы с целью обеспечения более высокой скорости принятия управленческих решений.

3. Налаживание многосторонней связи между функциональными подразделениями с позиции эффективной организации обмена информацией в рамках созданной системы. Такой подход позволяет сформировать определенную систему обмена информацией, в рамках которой будет достигнута высокая согласованность всех элементов риск-контроллинговой системы. Необходимая информация должна быть не только доступной, но и своевременной, что достигается при помощи все тех же цифровых технологий [10].

4. Формирование гибкости и адаптивности системы за счет осуществления эффективного мониторинга. Данное направление является одним из самых перспективных (наряду с цифровизацией), поскольку мониторинговая деятельность позволяет предприятию более точно осуществлять прогностическую, учетную, организаторскую и другие функции; на основе полученных в ходе мониторинга данных хозяйствующий субъект может формировать ряд решений, способствующих преждевременной корректировке рисков, а как следствие, снижения их долгосрочного влияния на осуществляемую деятельность. Иначе говоря, мониторинговая система позволяет выявлять возможные риски заблаговременно, что дает компании ряд преимуществ в их своевременном контроле (что совпадает с главной целью формирования риск-контроллинговой системы) [1].

5. Создание высокой оптимизационной согласованности всех внутренних систем за счет интеграции изложенных аспектов. Стоит отметить, что данное направление является обобщающим и предполагает создание комплексной гибкой системы, внутри которой вышеперечисленные направления будут соединены в целый комплекс параллельных (и в то же время взаимоучитывающихся) механизмов, что в целом позволит повысить эффективность существующей риск-контроллинговой системы за счет достижения высокой степени оптимизации всех процессов в рамках каждого структурного элемента существующей системы. Наряду с этим возможности интеграции мониторинговой функции, цифровых систем, а также необходимости создания механизмов по обмену информацией взаимодостигаются за счет применения современных информационно-коммуникационных и компьютерных технологий на предприятии. Важно понимать, что, помимо компьютерных систем, на предприятии должна располагаться база сотрудников одного из структурных подразделений по управлению рисками, которые в случае неработоспособности текущей системы (сбоев, поломки и невозможности функционирования) будут замещать все те функции. Все эти меры позволят снизить влияние рисков на деятельность компании в долгосрочном периоде [16].

В целом интеграция всех аспектов заключается в главенствовании цифровых систем в рамках компании, что предполагает её центральное положение в риск-контроллинговой системе (рис. 3).

Однако, несмотря на все вышеизложенное, важно понимать, что для риск-контроллинговой системы, формируемой в рамках предприятия, существуют некоторые ограничения. В целом, как показывает анализ, лучше всего соотносить формируемую систему с внедрением информационных технологий, что позволит более комплексно влиять на итоговый результат.

Так, цифровизация организационно-экономической риск-контроллинговой системы ограничивается в первую очередь возможностями компании в рамках осуществления затратной части. По сути, формирование цифровой системы сводится к направлению денежных потоков от деятельности в сторону инновационного развития компании, что влечёт за собой некоторые риски.

Кроме того, в условиях Российской Федерации текущее оборудование очень ограничено (в рамках мощностей, качества и наличия отечественного производства систем); это приводит к высокому спросу на зарубежные технологии, которые в связи с курсовой разницей не имеют особенно фиксированной стоимости и вместе с тем становятся одной из самых затратных частей.

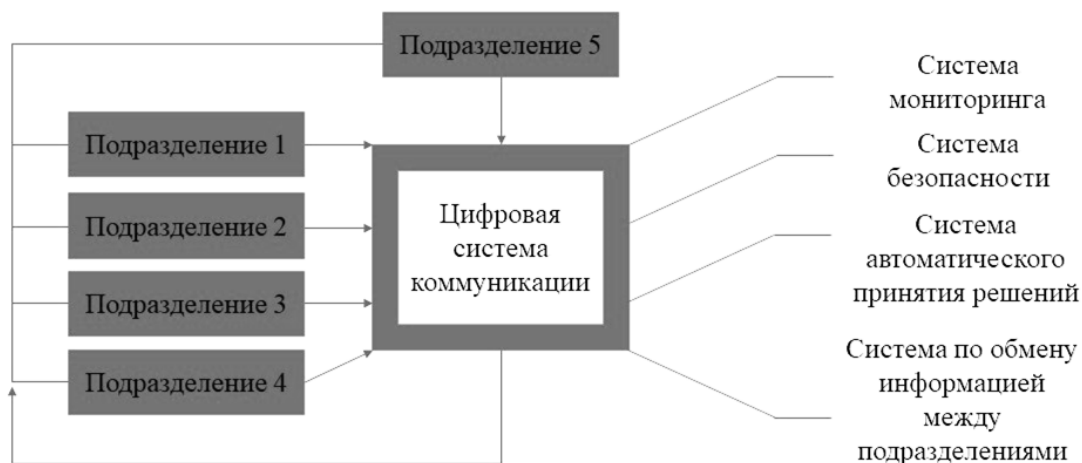


Рисунок 3 – Интеграция системы риск-контроллинга в рамках использования цифровых технологий

Приобретение оборудования, необходимого для создания оптимальной и эффективной системы, является не единственным ограничением – важно сформировать комплексное программное обеспечение, от наполнения которого в совокупности с выходными параметрами формируемой системы будут формироваться многие её показатели, определяющие итоговую эффективность [6].

Помимо этого, как отмечалось выше, необходимо учитывать безопасность созданной системы, формирование которой также является затратной частью. Здесь у компании есть два основных пути – воспользоваться услугами сторонних разработчиков или же вести собственные разработки (либо инвестирование в их сторону) по созданию защитных механизмов. У каждого из способов есть свои преимущества и ограничения, и оптимальный выбор зависит напрямую от потребности компании в защите текущей системы (в рамках которой хранятся огромные массивы данных) и возможности её обеспечения со стороны сторонних сервисов. Если говорить про главные особенности использования сторонних услуг – их относительно низкая (по сравнению с собственной разработкой) цена привлекает множество компаний; наряду с этим спектр предоставляемых услуг варьируется, что также может вызвать некоторые проблемы. Вместе с тем, создание собственной защитной системы требует капиталовложений, которые напрямую определяются множеством факторов; при этом в долгосрочной перспективе создание собственных механизмов станет более выгодным мероприятием [11].

Важно отметить, что здесь в рамках формирования инновационного развития компании и совершенствования организационно-экономической системы риск-контроллинга необходимо на каждом из этапов просчитывать множественные показатели – от экономической эффективности до влияния вложений на итоговое финансовое состояние компании. Однако при должной организации всего процесса созданная система должна отвечать всем закладываемым требованиям на уровне конкретного предприятия [5; 20].

Таким образом, цифровизация риск-контроллинговой системы является одной из перспективных современных возможностей формирования потенциально эффективной системы. Основные преимущества использования цифровых технологий при её формировании имеют следующую характеристику:

- высокий потенциал по скорости осуществления операций (учетных, аналитических, информационно-обменных, прогностических, мониторинговых и др.);
- комплексный одновременный мониторинг всех функциональных подсистем со слежением в процессе реального времени;
- аналитика множества показателей в динамике (в течение всего осуществления бизнес-процессов), которая мгновенно влияет на уровень определяемых рисков;
- возможность ускорения работы многих структурных подразделений и функциональных отделов за счет их оптимизации;
- высокий уровень прозрачности созданной системы по управлению рисками компании;
- одновременное снижение итогового влияния человеческого фактора на функционирование механизмов (это также позволяет искоренить ряд проблем, обусловленных коррупционными воздействиями, формализацией, несоблюдением четких инструкций и требования и ряда других);
- а также другие возможные преимущества [13].

Вместе с тем цифровизация организационно-экономической риск-контроллинговой системы имеет несколько основных недостатков (ограничений):

1. Высокое влияние стоимостного фактора (определяемых денежных вложений) на итоговые параметры формируемой системы.

2. Необходимость формирования механизмов по постоянному обеспечению бесперебойной работы системы, а также обновление её защитных механизмов.

3. Отсутствие широкого спектра отечественных технологий, которые могли бы использоваться для осуществления деятельности. Импортные же системы имеют высокую стоимость, обоснованную привязкой к курсу евро и доллара.

Однако, несмотря на обозначенные недостатки, перспектива внедрения цифровой системы риск-контроллинга в разрезе текущих цифровых трансформаций экономики позволяет обеспечить не только её постоянное и эффективное функционирование, но и способствовать дальнейшему развитию предприятия за счет налаживания внутренних организационно-экономических систем.

В первую очередь компаниям важно ориентироваться на обеспечение гибкой системы информационного взаимодействия, что позволит более точно и комплексно анализировать как внешние, так и внутренние рискованные факторы – качественная информация позволит более адаптивно подходить к принятию управленческих решений, а как следствие, повысит эффективность текущих бизнес-процессов в рамках компании.

Во-вторых, повышение эффективности выполняемой аналитической функции, которое следует за информационной системой, позволит учитывать комплекс показателей с их влиянием на итоговые риски компании.

В-третьих, реализация эффективных мониторинговых систем в совокупности с вышеизложенными позволяет сформировать наиболее качественную риск-контроллинговую систему. Так, лучшим исходом для любой компании становится комплексное сочетание всех оптимизационных направлений системы по управлению рисками [12].

Таким образом, в современных условиях высокого уровня влияния внешних и внутренних рисков, связанных не только с финансовыми, но и нефинансовыми аспектами от деятельности, необходимо более комплексно подходить к процессу управления ими в рамках каждой компании. Одним из наиболее перспективных способов в таком случае становится формирование цифровых организационно-экономических риск-контроллинговых систем, перспектива внедрения которых имеет ряд преимуществ. В то же время важно производить оптимизацию уже созданных систем, что достигается посредством внедрения новейших механизмов работы. Зачастую оптимизационные процессы нацелены на повышение скорости, качества, а также более детальную проработку алгоритмов принятия управленческих решений.

#### **Список источников**

1. Абилова М.Г., Рыжкова О.А. Риск-контролинг в системе управления финансовыми рисками промышленного предприятия // УЭКС. 2017. №5 (99). С. 1-14.
2. Бунковский Д.В. Инструменты управления предпринимательскими рисками // Вопросы управления. 2019. №1 (37). С. 65-76.
3. Варламова Д.В., Долженкова А.В., Корочкина С.В. Автоматизация в риск-менеджменте // Экономика и экологический менеджмент. 2020. №4. С. 78-86.
4. Водопьянова Т.П., Равино А.В., Захаренко О.А. Метод анализа иерархий как инструмент управления рисками внешнеэкономической деятельности предприятия // Труды БГТУ. Серия 5: Экономика и управление. 2019. №2 (226). С. 36-42.
5. Горина И.А. Стратегическое управление предприятием на основе процессов управления стоимостью и рисками // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. №11-1. С. 230-232.
6. Данилина Л.К. Технология формирования системы аудита управления персоналом на предприятии // Наука и образование сегодня. 2020. №5 (52). С. 23-26.
7. Доброседова И.И., Фомичева Н.М. Контролинг как инструмент управления рисками предприятия в условиях цифровизации экономики // Известия СПбГЭУ. 2020. №5 (125). С. 201-206.
8. Крапчатов А.М. Совершенствование системы риск-контроллинга финансовой деятельности предприятия: дис... канд. эконом. наук. Сев.-Кавказ. гос. техн. ун-т, Ставрополь, 2010.
9. Крымский В.В., Панков А.Е. Система риск-контроллинга промышленного предприятия. – URL: <https://institutiones.com/industry/2350-sistema-risk-kontrollinga-promyshlennogo-predpriyatiya.html>.
10. Мкртчян А.М. Система контроллинга как эффективный инструмент управления унитарными предприятиями водопроводно-канализационного хозяйства (ВКХ) // Стратегии бизнеса. 2020. №12. С. 1-5.
11. Морданов М.А. Система контроллинга как основа эффективного управления рисками деятельности отечественных авиакомпаний // ЭТАП. 2020. №6. С. 150-162.
12. Нагибин А.В., Шерстобитова А.А. Контролинг как оценка деятельности бизнес-структуры и инструмент стратегического управления // Вестник ВУиТ. 2021. №1 (47). С. 97-104.
13. Пищалкина И.Ю., Сулоева С.Б. Современные методы и модели системы риск-менеджмента с учетом специфики промышленных предприятий // Организатор производства. 2020. №4. С. 69-79.
14. Соловьева И.П., Куприянова М.В., Нефедова Е.Е. Оценка риска потери финансовой устойчивости и независимости предприятия // РППЭ. 2019. №7 (105). С. 144-150.

15. Счисляева Е.Р., Петросян А.А. Методика управления экономическими рисками предприятия как инструмент повышения эффективности принятия управленческих решений // *Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки.* 2011. №1 (114). С. 261-264.

16. Трифонов Ю.В., Брыкалов С.М., Трифонов В.Ю. Интеграция систем планирования с системами управления рисками на крупных предприятиях // *СРРМ.* 2019. №2. С. 122-132.

17. Люля В.В. Управление ресурсосбережением на промышленных предприятиях России / В.В. Люля, Т.В. Дивина // *Вестник ОрелГИЭТ.* 2020. № 1(51). С. 121-126. DOI 10.36683/2076-5347-2020-1-51-121-126.

18. Дивина Т.В. Некоторые принципы построения антикризисных программ в контексте современной экономической ситуации / Т.В. Дивина, Н.А. Онанко, А.Б. Юрасов // *ФЭС: Финансы. Экономика.* 2018. Т. 15. № 1. С. 17-22.

19. Оценка влияния факторов и проектирование процесса распределения ресурсов организации / С.В. Деминова, Т.А. Чекулина, Н.А. Сучкова, Е.А. Кирпиченко // *Экономическая среда.* 2021. № 1(35). С. 19-29. DOI 10.36683/2306-1758/2021-1-35/19-29.

20. Дивина Т.В. *Маркетинг в машиностроении: Учебное пособие* / Т.В. Дивина, Л.М. Демина. – 2-е изд., пер. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. ISBN 978-5-534-12630-3.

21. Management of digital technology development in the national economy / Bryukhovetskaya S.V., Artamonova K.A., Gibadullin A.A., Ilminskaya S.A., Kurbonova Z.M. // *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science.* 2020. Vol. 421. No. 4. P. 042018.

22. Peculiarities of building a model of the management forecast system of enterprise reserves adjusted for risk factors / Golaido I., Parshutina I., Shaporova O., Kirpichenko E., Voronkova I. // *Espacios.* 2018. Vol. 39. No. 36. – P. 11

23. The concept of risk-based management in the activity of business organizations / Baryshev A., Shchegolev A., Golovina T., Polyinin A., Polozhentseva Y. // *Proceedings of the 32nd International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2018 - Vision 2020: Sustainable Economic Development and Application of Innovation Management from Regional expansion to Global Growth.* 2018. P. 4374-4383.

## УСЛОВИЯ ПУБЛИКАЦИИ МАТЕРИАЛОВ

### ПОРЯДОК РАССМОТРЕНИЯ И РЕЦЕНЗИРОВАНИЯ НАУЧНЫХ СТАТЕЙ

1. Редакция журнала «Вестник ОрелГИЭТ» принимает к рассмотрению только материалы, поступившие по электронной почте. Материалы для публикации рекомендуется отправлять по адресу: gio-ogiet@mail.ru. Редакция в обязательном порядке осуществляет рецензирование, необходимое научное и стилистическое редактирование всех материалов, принятых к публикации.

2. Редакция принимает к рассмотрению статьи и материалы, отражающие научные взгляды, результаты и достижения фундаментальных и теоретико-прикладных исследований в области экономики и других социально-гуманитарных наук, а также отдельных направлений естественно-технических наук (математики, информатики, товароведения, технологии и гигиены питания). Материалы, не соответствующие по тематике перечисленным предметным областям, к рассмотрению не принимаются.

3. Каждая научная статья должна иметь рецензию специалиста соответствующего научного профиля (доктора или кандидата наук). Кроме того, для публикации статей аспирантов, соискателей ученой степени кандидата наук должна быть представлена рекомендация научного руководителя.

4. Редакция направляет статью на рецензирование члену редакционного совета, курирующему соответствующее направление / научную дисциплину. Привлечение внешних рецензентов возможно в следующих случаях: отсутствует член редсовета, курирующий определенное направление (научную дисциплину); член редакционного совета не имеет возможности подготовить рецензию; редакционный совет не соглашается с мнением высказанным в рецензии члена редсовета; поступает статья от члена редакционного совета.

5. В качестве рецензентов рукописей статей, поступающих для публикации, привлекаются известные специалисты в данной предметной области, имеющие в течение последних пяти лет публикации в рецензируемых источниках по рассматриваемой тематике. К рецензированию рукописей статей научных работников привлекаются специалисты с соответствующей или более высокой ученой степенью.

6. Рецензент должен рассмотреть направленную статью в течение 2-х недель с момента получения и направить в редакцию (по e-mail, почтой РФ) мотивированный отказ от рецензирования или рецензию.

7. После получения рецензий на очередном заседании редакционного совета рассматривается вопрос о поступивших статьях и принимается окончательное решение на основе оценки рецензии об опубликовании или отказе в опубликовании статей. На основе принятого решения авторам направляется письмо (по e-mail, почтой РФ) от имени ответственного редактора журнала. В письме дается общая оценка статьи, если статья может быть опубликована после доработки / с учетом замечаний – даются рекомендации по доработке / снятию замечаний, если статья не принимается к опубликованию – указываются причины такого решения.

8. Рецензии хранятся в редакции в течение 5 лет. При поступлении запроса в Министерство образования и науки Российской Федерации могут быть предоставлены копии рецензий. По запросам авторов рукописей и экспертных советов ВАК редакция предоставляет соответствующие рецензии по статье без указания Ф.И.О. рецензентов.

9. Статья, возвращенная автором в редакцию после устранения замечаний, направляется для повторного рецензирования тому же члену редакционной коллегии, который осуществлял первичное рецензирование данной статьи.

### ТРЕБОВАНИЯ К СТАТЬЯМ:

1. Статья должна носить аналитический, а не описательный характер, автор должен четко сформулировать круг рассматриваемых вопросов (проблем), их актуальность, цели исследования и результаты (выводы, рекомендации). Позиция автора должна быть аргументирована и логически выдержана.

2. К рассмотрению принимаются статьи объемом не менее 0,25 и не более 1 печатного листа (10 000-40 000 знаков).

3. Обязательным элементом является список литературы. Он приводится в конце рукописи в алфавитном порядке по фамилиям авторов в соответствии с принятыми стандартами библиографического описания (ГОСТ Р 7.0.5–2008).

4. В статье рекомендуется привести ссылки на литературные источники и приведенные в ней статистические данные. Ссылки следует оформлять в соответствии с ГОСТ Р 7.0.5–2008 «Библиографическая ссылка. Общие требования и правила оформления» (в квадратных скобках указывается номер источника в списке литературы).

5. Количество авторов (соавторов) статьи – не более 3 человек. В одном номере публикуется не более 2 статей одного автора (соавтора). Статьи аспирантов должны сопровождаться рекомендацией (отзывом) за подписью научного руководителя или заведующего кафедрой.

6. Представляя текст работы для публикации в журнале, авторы гарантируют правильность указания всех приведенных сведений, оригинальность присланных материалов, отсутствие плагиата и других форм неправоверного заимствования в рукописи произведения, надлежащее оформление всех заимствований. Авторы публикуемых материалов несут ответственность за подбор и точность приведенных фактов, цитат, статистических данных и прочих сведений. Авторы дают согласие на обработку редакцией своих персональных данных, в соответствии с требованиями Федерального закона от 27.07.2006 №152-ФЗ «О персональных данных» и размещение полного текста статьи в сети Интернет на официальных сайтах журнала «Вестник ОрелГИЭТ» ([http://orelgiet.ru/public/Vestnik\\_OrelGIET](http://orelgiet.ru/public/Vestnik_OrelGIET)), Научной электронной библиотеки ([www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru)), а также в российских и иностранных научных базах данных и электронных библиотеках (ст. 1286 и 1238 Гражданского Кодекса Российской Федерации).

7. Направление материалов в редакцию для публикации означает согласие автора с данными требованиями.

### МАТЕРИАЛЫ, НЕ СООТВЕТСТВУЮЩИЕ ТРЕБОВАНИЯМ, НЕ РАССМАТРИВАЮТСЯ!

Редакция оставляет за собой право отклонять присланные работы, если они не соответствуют профилю журнала, редакционным требованиям, нормам научной этики, либо нарушают законодательство РФ.

# OrelSIET

# BULLETIN

## № 3 (61)

## 2022

**QUARTERLY THEORETICAL  
AND PRACTICAL JOURNAL**

Postal subscription is carried out  
at all Postal Telegraph Offices  
according to the union catalog  
«Pressa Rossiji» («Russian  
Press») code 36888

**Publisher:**

Orel State University  
of Economics and Trade  
Orel, 12 Oktyabrskaya Street

The journal is registered by the  
Federal Service for Supervision of  
Communications, Information  
Technology, and Mass Media  
(Roskommnadzor)

**Registration License:**

ПИ № ФС 77-67656  
10th November 2016

**Founder:**

Orel State University  
of Economics and Trade  
Orel, 12 Oktyabrskaya Street

The journal is in the List of chief  
scientific journals and  
publications under review in  
which the main scientific results  
of doctoral and candidate's  
theses recommended by High  
Attestation Commission of the  
Russian Federation of Russian  
Ministry of Education must be  
published (№ 517)

**The journal is included into  
Russian Science Citation Index  
(RSCI)**

The Journal has been published since 2007 and is a regular scientific edition issued to develop research activity, support scientific schools and to train highly qualitative specialists. The journal publishes the results of scientific research on economic theory, management of national economy, accounting, statistics, commodity study and technology of public catering.

OrelSIET Bulletin is addressed to researchers, lecturers, post-graduate students and students who are interested in the newest results of fundamental and applied researches in different scientific branches.

Before publication all the materials are necessarily reviewed. Copies of the review or motivated refusal are sent to the authors (without any information about the reviewer). The reviews are placed in custody in the Editorial Office for 5 years and may be put at the disposal of the Ministry of Education and Science on demand.

Editorial Office of «OrelSIET Bulletin»:  
302028, Orel, Oktyabrskaya st., 12

Telephone: +7 (486) 225-50-37  
E-mail: [rio-ogiet@mail.ru](mailto:rio-ogiet@mail.ru)  
[http://orelgiyet.ru/public/Vestnik\\_OrelGIET](http://orelgiyet.ru/public/Vestnik_OrelGIET)

© OrelSUET, 2022

Format 60x84<sup>1</sup>/<sub>8</sub> Volume 8.5 printed sheets.  
Circulation 1000 cop.

Passed for printing 05.05.2022.

Date of publication 10.10.2022.

Printed at the poligraphic base of Central Russian  
Institute of Management, Branch of RANEPА  
Orel, 1 Panchuka Street

*Chief Editor***Rudakova Olga Viktorovna**

Doctor of Economic Sciences, Professor  
Central Russian Institute of Management, branch of the  
Russian Presidential Academy of National Economy  
and Public Administration, Orel, Russia

*Editorial Board***Vertakova Yulia Vladimirovna**

Doctor of Economic Sciences, Professor  
Financial University under the Government of the Russian  
Federation, Kursk Branch, Kursk, Russia

**Vozzhenikov Anatoly Vasilyevich**

Doctor of Political Sciences, Professor  
The Russian Presidential Academy of National Economy  
and Public Administration, Institute of Social Sciences,  
Moscow, Russia

**Voronkova Irina Evgenjevna**

Doctor of Historical Sciences, Associate Professor  
Orel State University named after I.S. Turgenev, Orel, Russia

**Glotko Andrey Vladimirovich**

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor  
Novosibirsk State University of Economics and  
Management, Novosibirsk, Russia

**Zolotova Tatiana Valerianovna**

Doctor of Physico-mathematical Sciences, Associate  
Professor  
Financial University under the Government of the Russian  
Federation, Moscow, Russia

**Klochkova Nataliya Vladimirovna**

Doctor of Economic Sciences, Professor  
Ivanovo State Power University named after V.I. Lenin,  
Ivanovo, Russia

**Livcov Viktor Anatolyevich**

Doctor of Historical Sciences, Professor  
Orel State University of Economics and Trade, Orel, Russia

**Nechaev Dmitry Nikolaevich**

Doctor of Political Sciences, Professor  
Voronezh branch of the Plekhanov Russian University of  
Economics, Voronezh, Russia

**Ogneva Valentina Vasilevna**

Doctor of Political Sciences, Professor  
Central Russian Institute of Management, Branch of The  
Russian Presidential Academy of National Economy  
and Public Administration, Orel, Russia

**Stepicheva Olga Aleksandrovna**

Doctor of Economic Sciences, Professor  
Michurinsk State Agrarian University, Michurinsk, Tambov  
Region, Russia

**Treshchevsky Yuri Igorevich**

Doctor of Economic Sciences, Professor  
Voronezh State University, Voronezh, Russia

**Tsekha Svetlana Yurievna**

Doctor of Economic Sciences, Professor  
V.I. Vernadsky Crimean Federal University, Simferopol,  
Russia

**Tsybakov Dmitry Leonidovich**

Doctor of Political Sciences, Associate Professor  
The Civil Defence Academy of EMERCOM of Russia,  
Khimki, Moscow region, Russia

**Shmanev Sergey Vladimirovich**

Doctor of Economic Sciences, Professor  
Financial University under the Government of the Russian  
Federation, Moscow, Russia

*Executive Editor  
of the Economic Sciences Section***Lisichkina Nataliya Vladimirovna**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
Orel State University of Economics and Trade, Orel, Russia

*Executive Editor  
of the Political Sciences Section***Malakhova Oksana Vladimirovna**

Candidate of Political Sciences, Associate Professor  
Central Russian Institute of Management, Branch of The  
Russian Presidential Academy of National Economy  
and Public Administration, Orel, Russia

*Copy Editor***Zaitseva Nataliya Nikolaevna**

Orel State University of Economics and Trade, Orel, Russia

*Technical Editor***Zhuchkov Alexander Aleksandrovich**

Candidate of Engineering Sciences, Associate Professor  
Orel State University of Economics and Trade, Orel, Russia

*Translation***Lepeshkina Galina Gennadievna**

Orel State University of Economics and Trade, Orel, Russia

---

# TABLE OF CONTENTS

## REGIONAL AND SECTORAL ECONOMY

<b>Bobryshev A.N., Pavlenko I.G.</b> Modern Models and Methods of Managing Interaction with Consumers in Hotel Service	4
<b>Glezman L.V., Shcheglov E.V.</b> Industrial Complex of Perm Territory as the Basis for the Development of Export Potential of the Region under New Conditions	10
<b>Gorbova I.N.</b> Russia's Project Activity under Sanctions: New challenges and Reality	16
<b>Kushch E.N., Fursov V.A.</b> Digital Transformation of Russian Economy under Sanctions	21
<b>Shmarkov M.S., Shmarkova L.I., Bobrova E.A.</b> New Conditions and Trends in the Activities of Tourist Organizations	26

## MANAGEMENT

<b>Alekhina L.L., Legostaeva S.A.</b> The Use of Management Technologies in Formation and Development of the Organization Personnel Potential	30
<b>Zharinov I.O.</b> Managerial Effectiveness Criterion of Economic System with Multi-Subject Socio-Cyberphysical Management	36
<b>Klimuk V.V., Parushina N.V., Astratova G.V.</b> Generation Algorithm of the Development Strategy for the University Scientific and Innovative Activities	43
<b>Makarov K.A., Divina T.V.</b> Directions for Improving Organizational and Economic System of Risk Controlling at the Enterprise	55
<b>AUTHORS GUIDELINES</b>	63

## AUTHORS GUIDELINES

Editorial board reviews, carries out necessary scientific and stylistic editing of all the materials published in the journal by all means. Reviewing and editing of manuscripts (scientific, stylistic, technical) is carried out by the editorial council according to requirements of Higher Attestation Commission of Russian Federation to scientific literature publication. The editorial board has the right to decline the work out of line with the requirements to the publication. Editorial is not obliged to explain the authors nontechnical reasons for articles rejection. Highly skilled experts co-operate with the journal and their opinion is defining.

Editorial board does not guarantee any publication terms of articles having positive review. On the average, it takes 3-6 month to pass through the technical control and to get positive decision of the editorial board.

The Orel State University of Economy and Trade and editorial board of «OrelOSIET Bulletin» invites lecturers, practical workers, post-graduate students and students to cooperate. The journal subscribers will have priority at publication.

### THE REVIEWING PROCEDURE OF SCIENTIFIC ARTICLES

1. Editorial Board of «OrelSIET Bulletin» reviews only the materials sent by e-mail. Materials for publication should be sent to: rio-ogiet@mail.ru. The articles are reviewed, and all necessary scientific and stylistic editing of the materials published in magazines OrelSUET is done by the Editorial Board according to the requirements of High Attestation Commission of Russian Federation

2. Materials and articles should correspond scientific views, results and achievements of fundamental and theoretical-applied researches in the sphere of economic science and other social-humanitarian sciences and a number of natural-technical sciences (mathematics, informatics, commodity study, technology and nutrition hygiene). Materials out of line with the themes of the subject areas are not considered.

3. Each article must have a review of a specialist (Doctor of Science, Professor). The articles of post-graduate students and applicants for scientific degree must also have a recommendation for publication written by the scientific supervisor.

4. The Chief Editor sends the article to the member of the Editorial Board in charge of the topic. If the member in charge is absent or is the author of the article, the material is sent to external reviewers.

5. The external reviewers can be well-known specialists in the sphere who have had published articles for the last 5 years in the reviewed journals. They should have the same or higher scientific degree.

6. The reviewer must send a review or motivated refusal within 2 weeks since the date of getting the material by post of Russian Federation or email.

7. All the articles having a review of Editorial Board are discussed at the regular meeting and a decision on publication is made. The author is sent a letter concerning the decision (by post or e-mail).

8. The reviews are placed in custody in the Editorial Office for 5 years and its copies may be put at the disposal of the Ministry of Education and Science on demand. Editorial Staff puts corresponding reviews of the articles at the disposal of authors and Councils of Experts of High Attestation Commission on demand without the name of the reviewer.

9. The article submitted to the Editor for the second time after correction is reviewed again.

10. External reviewing is possible if:

- The member of the Editorial Board in charge of the topic is absent;
- The member is not able to make a review;
- The Editorial Board does not agree with the opinion of the member of the Board;
- The member of the Board is the author of the article.

There should be a decision of the meeting of the Editorial Board to ask a scientist in the corresponding field of science to review the material. He is sent a letter with the request for reviewing, the article and recommended review form.

#### General Review of the Article

The review should highlight the following issues:

- Urgency and correspondence to the themes of the journal;
- Scientific level and novelty of the results submitted for publication and their practical importance;
- Advantages and disadvantages of the content and style;
- Concrete recommendations to improve the article;
- Possibility/impossibility of publication of the reviewed article in the journal.



Журнал «**Экономическая среда**» издается с 2012 года и является регулярным научным изданием, выпускаемым с целью развития научно-исследовательской деятельности, поддержки научных школ и подготовки кадров высшей квалификации.

Периодичность издания – 1 раз в квартал.

В журнале публикуются результаты исследований ученых по **экономической теории, экономике и управлению народным хозяйством, бухгалтерскому учету, статистике, товароведению пищевых продуктов и технологии продуктов общественного питания.**

Журнал «**Экономическая среда**» адресован научным работникам, профессорско-преподавательскому составу учебных заведений, аспирантам и студентам, которые интересуются новейшими результатами фундаментальных и прикладных исследований по различным направлениям экономических наук.

Журнал зарегистрирован Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор).

**Свидетельство о регистрации:** ПИ № ФС 77-67657 от 10 ноября 2016 г.

**Учредитель (издатель):** ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет экономики и торговли».

**Журнал включен в Российский индекс научного цитирования ([РИНЦ](#))**

Подписка на журнал производится во всех отделениях связи по объединенному каталогу «Пресса России» (индекс [E29460](#)).

Перед публикацией все присланные материалы подлежат обязательному рецензированию. Копии рецензии или мотивированного отказа направляются авторам (без указания сведений о рецензенте). Рецензии хранятся в редакции журнала в течение 5 лет и могут быть предоставлены в Министерство образования и науки Российской Федерации при поступлении в редакцию соответствующего запроса.

**Адрес редакции:**

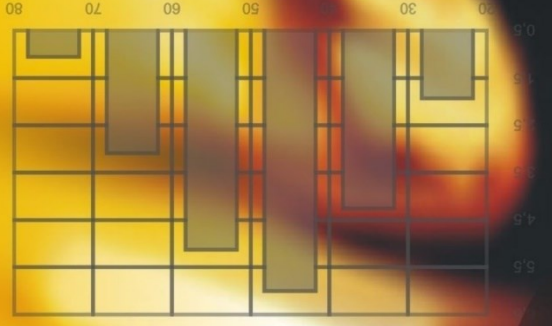
302028, г. Орел, ул. Октябрьская, д. 12, каб. 308

Телефон: +7 (486) 225-50-37

E-mail: [economicsreda@mail.ru](mailto:economicsreda@mail.ru)

Сайт: [http://orelgiet.ru/public/redakcionno\\_izdatelskiy\\_otdel](http://orelgiet.ru/public/redakcionno_izdatelskiy_otdel)





$$\{ \text{€} \} = \sum_n$$

$$\{ x \} \quad I = \int$$

$$\{ v \} \quad (x)$$

\$



$\text{E}$   
 $(\dot{\kappa})$