

**ВЕСТНИК МГПУ.**

**СЕРИЯ «ЭКОНОМИКА».**

**MCU JOURNAL  
OF ECONOMIC STUDIES**

**№ 4 (34)**

**НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ / SCIENTIFIC JOURNAL**

**Издается с 2010 года  
Выходит 4 раза в год**

**Published since 2010  
Quarterly**

**Москва  
2022**

## РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ:

- Реморенко И. М.** ректор ГАОУ ВО МГПУ, доктор педагогических наук, доцент, почетный работник общего образования Российской Федерации, член-корреспондент РАО  
председатель
- Рябов В. В.** президент ГАОУ ВО МГПУ, доктор исторических наук, профессор, член-корреспондент РАО  
заместитель председателя
- Геворкян Е. Н.** первый проректор ГАОУ ВО МГПУ, доктор экономических наук, профессор, академик РАО  
заместитель председателя
- Агранат Д. Л.** проректор по учебной работе ГАОУ ВО МГПУ,  
доктор социологических наук, доцент  
заместитель председателя

## РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ:

- Абрамов Р. А.** доктор экономических наук, профессор, директор Института права и управления МГПУ  
главный редактор
- Карбанова О. В.** кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики и менеджмента Института права и управления МГПУ  
заместитель главного редактора
- Алексейчева Е. Ю.** доктор экономических наук, профессор, профессор общеуниверситетской кафедры философии и социальных наук Института гуманитарных наук МГПУ
- Абанина И. Н.** кандидат экономических наук, доцент, декан факультета международных экономических отношений Финансового университета при Правительстве РФ
- Весманов С. В.** кандидат экономических наук, доцент, профессор дирекции образовательных программ МГПУ
- Левицкий М. Л.** кандидат экономических наук, доктор педагогических наук, доктор делового администрирования (DBA), профессор, академик РАО, и. о. академика-секретаря Отделения философии образования и теоретической педагогики РАО
- Ломовцева О. А.** доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики и менеджмента Института права и управления МГПУ
- Магомедов М. Д.** доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры бухгалтерского учета, аудита и налогообложения Института экономики и финансов Государственного университета управления
- Соколов М. С.** кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики и менеджмента Института права и управления МГПУ
- Скубрий Е. В.** доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики, менеджмента и организации государственных закупок Института права и управления Академии гражданской защиты МЧС России
- Шейнин Э. Я.** кандидат экономических наук, профессор, ведущий научный сотрудник Института экономики РАН
- Яковлев О. И.** кандидат экономических наук, начальник Центра финансового обеспечения Департамента образования и науки города Москвы

Журнал входит в Перечень рецензируемых научных изданий ВАК при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук.

## СО Д Е Р Ж А Н И Е

### Тема номера

<i>Герасименко О. А., Тхориков Б. А.</i> Методологические инструменты геомаркетинга.....	5
--	---

### Отраслевая экономика и государственное регулирование

<i>Шейнин Э. Я.</i> Россия и страны Центрально-восточной Европы: эволюция развития инвестиционных связей и их перспективы .....	21
<i>Шор И. М.</i> Преимущества и барьеры в создании «умных городов» на основе государственно-частного партнерства .....	37
<i>Носкова Г. В.</i> Концентрации значительных площадей сельскохозяйственных земель (в том числе неиспользуемых) у отдельных собственников земли) .....	47
<i>Савчина Ок. В., Абдулмуталибова А. А.</i> Анализ состояния рынка банковских карт РФ в условиях макроэкономической нестабильности и пандемии COVID-19.....	59
<i>Ломовцева О. А., Борисов А. И.</i> Программа импортозамещения: анализ результатов и оценка перспектив .....	79
<i>Маршова Т. Н.</i> Уровень удовлетворенности бенефициаров как инструмент оценки национальных проектов .....	89

### Экономика и управление в образовании

<i>Суслов И. Д., Карабанова О. В.</i> Направления совершенствования организационной структуры онлайн-обучения .....	106
<i>Шинкарева О. В., Орлова А. О., Миронова К. Г.</i> Проблемы, встречающиеся при апробации экономических квестов (на примере квеста «Юные бизнесмены»).....	117
<i>Котов Е. В., Рощина Ю. О., Рожнятовская А. А.</i> Особенности организационной культуры университета в особых условиях .....	126
<i>Гайдай А. А., Куломзина Е. Ю.</i> Внебюджетные источники финансового обеспечения образовательных организаций .....	143

<b>Авторы «Вестника МГПУ. Серия «Экономика», 2022, № 4 (34).....</b>	<b>149</b>
--	------------

Инструкция для авторов .....	153
------------------------------	-----

## C O N T E N T S

### Main Feature

<i>Gerasimenko O. A., Thorikov B. A.</i> Methodological tools of geomarketing.....	5
--	---

### Industry Economy and Government Regulation

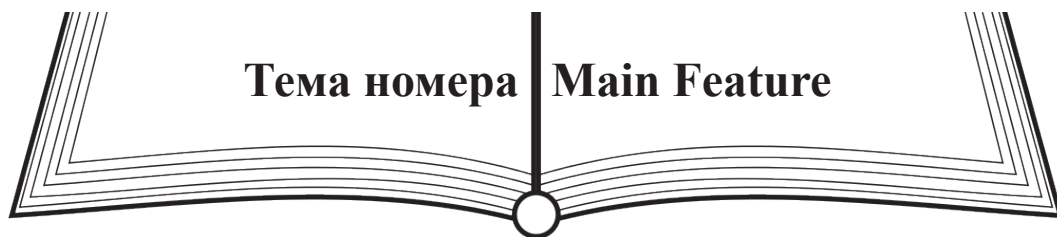
<i>Sheinin E. Ya.</i> Russia and the countries of Central and East Europe: the evolution of the development of investment relations and their prospects.....	21
<i>Shor I. M.</i> Advantages and barriers in creating “smart cities” based on public-private partnership .....	37
<i>Noskova G. V.</i> Concentrations of significant areas agricultural land (including unused) with individual land owners).....	47
<i>Savchina Ok. V., Abdulmutalibova A. A.</i> Analysis of the state of the Russian bank card market in the context of macroeconomic instability and the COVID-19 pandemic .....	59
<i>Lomovtseva O. A., Borisov A. I.</i> Import substitution program: analysis of results and evaluation of prospects .....	79
<i>Marshova T. N.</i> Level of satisfaction of beneficiaries as a tool for evaluating national projects .....	89

### Economics and Management in Education

<i>Suslov I. D., Karabanova O. V.</i> Directions for improving the organizational structure of online training .....	106
<i>Shinkareva O. V., Orlova A. O., Mironova K. G.</i> Problems encountered during the testing of economic quests (using the example of the quest “Young Businessmen”) .....	117
<i>Kotov E. V., Roshchina Ju. O., Rozhnyagovskaya A. A.</i> Features of the organizational culture of the university in special conditions .....	126
<i>Gaidai A. A., Kulomzina E. Ju.</i> Extrabudgetary sources of financial support for educational organizations .....	143

**Authors of the «MCU Journal of Economics Studies», 2022, № 4 (34) .. 149**

Requirements for the Articles ..... 153



УДК 658.562.3:004.9

DOI: 10.25688/2312-6647.2022.34.4.01

## МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ ГЕОМАРКЕТИНГА

Герасименко Ольга Александровна<sup>1</sup>,  
Тхориков Борис Александрович<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> *Белгородский государственный национальный исследовательский университет,  
Белгород, Россия*

<sup>1</sup> [gerasimenko@bsu.edu.ru](mailto:gerasimenko@bsu.edu.ru)

<sup>2</sup> [tkhorikov@bsu.edu.ru](mailto:tkhorikov@bsu.edu.ru)

**Аннотация.** В статье рассмотрена эволюция развития бизнес-моделей компаний розничного бизнеса. Установлено, что методологическим инструментом оптимизации расходов компании является геомаркетинг. Предложено дополнить и актуализировать маркетинговый план элемента Place 4G-концептом геомаркетинга (GeoProduct, GeoTake Value, GeoData Mining, GeoIntelligence Modelling). Описан и представлен каждый модуль сбора и обработки информации геомаркетингового концепта. Сделаны выводы о возможностях построения интерактивной бизнес-карты, на которой из группы потенциально одинаковых объектов недвижимости для аренды возможно подобрать оптимальную альтернативу в качестве местоположения. Проведена апробация авторских разработок на примере выбора места для открытия в Белгороде нового салона красоты.

**Ключевые слова:** бизнес-модель компании розничной торговли; геомаркетинговый подход; 4G-концепт геомаркетинга; оптимизация расходов компании.

UDC 658.562.3:004.9

DOI: 10.25688/2312-6647.2022.34.4.01

## METHODOLOGICAL GEOMARKETING TOOLS

Gerasimenko Olga Aleksandrovna<sup>1</sup>,  
Tkhorikov Boris Aleksandrovich<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> *Belgorod National Research University,  
Belgorod, Russia*

<sup>1</sup> gerasimenko@bsu.edu.ru

<sup>2</sup> tkhorikov@bsu.edu.ru

**Abstract.** The article examines the evolution of the development of business models of retail business companies. It has been established that the methodological tool for optimizing the costs of the company is geomarketing. It is proposed to supplement and update the marketing plan of the Place element with a 4g concept of geomarketing (GeoProduct, GeoTake Value, GeoData Mining, Geinteligens Modelling). Each module for collecting and processing information of the geomarketing concept is described and presented. Conclusions have been drawn about the possibilities of building an interactive business card, on which from a group of potentially the same real estate objects for rent, it is possible to choose the optimal alternative as a location. The author of copyright developments was tested on the example of choosing a place for opening a new beauty salon in the city of Belgorod.

**Keywords:** business model of the retail trade company; geomarketing approach; a 4G concept of geomarketing; optimization of the company's expenses.

### Введение

Бизнес-модели как набор способов ведения бизнеса трансформируются под влиянием внешней среды. Особенно наглядными становятся изменения, совершаемые компаниями после очередного мирового кризиса. В таблице 1 представлена адаптация бизнес-моделей компаний розничного бизнеса под влиянием кризисных событий за прошедшие 25 лет.

Период COVID-19 обозначил развитие модели онлайн-торговли на фоне снижения продаж в традиционном офлайн-формате. Однако после ослабления карантинных мер (2020–2021) последовало снижение общего объема онлайн-рынка на 4 %. Розничная торговля не адаптировалась к потенциальным возможностям применения омниканальной концепции ведения бизнеса. Следовательно, новым конкурентным преимуществом становится сочетание онлайн- и офлайн-продаж, за которым последует очередная адаптация бизнес-моделей.

Имеющийся у авторов научный задел показывает, что обновленные бизнес-модели станут использовать возможности геомаркетинга и иной подход

Таблица 1

## Эволюция развития бизнес-моделей компаний розничного бизнеса

Период (причины кризиса)	Способ оптимизации цепочки создания ценности	Источники конкурентных преимуществ в цепочке создания ценности	Авторы
1998 г. (азиатский финансовый кризис)	Начало ведения электронной торговли	<ul style="list-style-type: none"> <li>– адаптация продуктов компании под нужды групп целевых аудиторий (кастомизация);</li> <li>– использование цифровых технологий в бизнес-коммуникациях (первые личные рекламные электронные сообщения, онлайн-сбор обратной связи от клиентов);</li> <li>– формирование партнерских программ (реферальные программы)</li> </ul>	P. Timmers, 1998; Y. Malhotra, 2000; K. Kraemer, J. Dedrick, S. Yamashiro, 2000; M. Dubosson-Torbay, A. Osterwalder, Y. Pigneur, 2002
2008–2009 гг. (мировой финансовый кризис)	Адаптация бизнес- процессов под ускоряю- щийся жизненный цикл товара	<ul style="list-style-type: none"> <li>– внедрение продуктовых инноваций (использование отличительных свойств продуктов);</li> <li>– отказ от низкомаржинальных направлений деятельности;</li> <li>– применение интегрированных маркетинговых коммуникаций (социальные сети, VTL-мероприятия);</li> <li>– развитие партнерских сетей и кооперация (вертикальная, горизонтальная)</li> </ul>	C. Zott, R. Amit, 2008; M. Johnson, C. Christensen, H. Kagermann, 2008; B. Demil, X. Lecocq, 2010; D. J. Teece, G. Pisano, A. Shuen 1997; D. J. Teece, 2010
2011–2012 гг. (финансовый кризис в Еврозоне)	Развитие лояльности целевых аудиторий	<ul style="list-style-type: none"> <li>– развитие франшизных моделей ведения бизнеса;</li> <li>– максимальное приближение торговых центров к клиентопотоку;</li> <li>– оптимизация товарных запасов и ассортимента;</li> <li>– использование потенциала социальных сетей для коммуникации с клиентами и организации продаж;</li> <li>– управление по КРІ: коэффициент удержания клиентов, индекс потребительской лояльности</li> </ul>	C. Zott, R. Amit, L. Massa, 2011; M. Morris, M. Schindehutte, J. Allen, 2005; M. Morris, G. Shirokova, A. Shatalov, 2013; И. О. Волкова, Е. Н. Тинкина, 2013

Период (причины кризиса)	Способ оптимизации цепочки создания ценности	Источники конкурентных преимуществ в цепочке создания ценности	Авторы
2019 г. (пандемия COVID-19)	Расширение возможностей онлайн- торговли	– развитие онлайн-коммуни- каций (социальные сети, мессенджеры, приложения); – формирование системы бы- стрых платежей; – внедрение digital-технологий (искусственный интеллект, технология Face ID, техноло- гии виртуальной и дополнен- ной реальности VR/AR)	H. Alan, A. R. Köker, 2022; Spradley, 2022; C. Pang, Q. Wang, S. Wu, 2022

к выбору мест для запуска офлайн-продаж. Новым требованием станет расположение торговых объектов на некотором удалении от наиболее проходимых локаций для снижения операционных расходов по арендной плате, при сохранении необходимого уровня трафика [4].

Подобное видение развития бизнес-процессов на рынке FMCG позволяет сформулировать *научную проблему* исследования — сфера розничного бизнеса требует адаптации и развития методологии выбора оптимального местоположения торговых точек, способного обеспечить новое конкурентное преимущество за счет оптимизации расходов на арендную плату и сочетания онлайн- и офлайн-торговли.

## Обзор литературы

Геомаркетинговый подход к выбору местоположения коммерческих объектов недвижимости был предложен в 1930-х гг. К настоящему времени его инструментарий расширился до возможностей оптимизации расходов бизнеса по следующим условным направлениям:

- маркетинговые расходы — реализация различных программ лояльности или рекламные акции для групп потребителей, проживающих в определенных локациях; бенчмаркинг-решения (A. Baviera-Puig, J. Buitrago-Vera, C. Escriba-Perez, 2016; D. Zaim, M. Bellafkih, 2016); открытие дополнительных сетей франшиз (D. Vyt, 2008; M. F. F. de Oliveira, P. H. M. Albuquerque, P. Y. Hao, P. A. Henrique, 2020);

- коммерческие расходы — выбор эффективных логистических схем;
- накладные расходы — прекращение продаж нерентабельного ассортимента продукции, невостребованного на определенной территории.

Однако в открытых источниках отсутствуют исследования, связанные с оптимизацией расходов по арендной плате. Хотя ведущие исследовательские



и консалтинговые компании (например, Kantar, Mediascope) прогнозируют снижение инвестиционных расходов на 20–40 % при запуске новой офлайн-точки продаж при условии подбора объекта с наименьшими арендными расходами. При этом вопрос, пойдут ли клиенты в малопривлекательные городские локации, но с меньшей стоимостью аренды для владельцев бизнеса?, остается дискуссионным.

Авторы придерживаются позиции, что при грамотном управлении пространственной активностью целевых аудиторий можно воздействовать на потребительское поведение и побуждать клиентов преодолевать большие расстояния для совершения покупок в торговых точках, удаленных от привычных первых линий. Пространственная активность — это индивидуальная характеристика жителя городской агломерации, отражающая его готовность преодолевать большую дистанцию с целью приобретения необходимых товаров (услуг) в розничных точках продаж, расположенных в относительном отдалении от первой линии объектов недвижимости, при условии, что названные точки отвечают ряду потребительских запросов и их достижение укладывается в определенные сценарии поведения данного жителя и проходимое им среднее-дневное расстояние.

В принятой концепции маркетингового управления по 4Р пространственную активность, по нашему мнению, следует отнести к блоку «Место» (Place).

С целью методологического обеспечения управления пространственной активностью на уровне компаний нами подготовлена геомаркетинговая концепция 4G, позволяющая объединить и систематизировать новые внутриорганизационные процессы:

– **GeoProduct** — адаптация товаров/услуг для реализации на определенной территории;

– GeoTake Value — анализ и оценка временных затрат клиента на совершение покупки;

– GeoData Mining — получение и обработка больших массивов пространственных данных;

– GeoIntelligence Modelling — построение пространственной модели выбора оптимального местоположения торгового объекта.

## **Вопрос и цель научного исследования**

RQ1: актуализация и развитие компонента Place концепции «маркетинг-микс» позволит компаниям получить новое конкурентное преимущество.

Цель научного исследования — развитие элемента маркетингового плана Place геомаркетинговой концепцией 4G, обеспечивающей создание нового конкурентного преимущества компании розничной торговли.

## Гипотеза

**Научная гипотеза — используя элементы 4G-концепта геомаркетинга (GeoProduct, GeoTake Value, GeoData Mining, GeoIntelligence Modelling) и располагая информацией по стоимости арендной платы объектов недвижимости, возможно подобрать оптимальное конкурентоспособное место продаж в малопривлекательных городских локациях.**

## Методология

Научные результаты получены с помощью следующих групп методов:

- метаанализ — обобщение авторских научных результатов для проверки гипотез исследований;
- ретроспективный анализ — объективная оценка авторских позиций на основе информации за определенный период времени;
- графическое и маркетинговое картографирование — наглядное представление итоговых положений результатов исследования;
- абстрагирование — отвлечение от отдельных характеристик объекта исследования с целью избирательного анализа;
- системный подход — исследование целостной группы взаимосвязанных элементов.

## Описание проведения исследования

На рисунке 1 в логике процесса представлена геомаркетинговая концепция 4G.

Для ее реализации происходит сбор информации по следующим видам деятельности компании.

**1-й этап:** GeoProduct — комплекс товаров и услуг, которые могут производиться и потребляются только на определенной территории, либо при потреблении которых для потребителя важна локализация производителя товара или услуги именно на данном городском пространстве. Ключевыми географическими факторами (*Geo*), настраиваемыми под решение конкретных бизнес-задач, являются:

- расстояние безразличия (Distance of indifference) — расстояние, которое готовы преодолеть представители целевой аудитории (ЦА) от остановки общественного транспорта (парковки) до объекта; выражается в метрах и рассчитывается, как правило, эмпирически. **При этом созданы инфраструктурные условия и возможности для передвижения в любых городских локациях,**
- адаптивные факторы (Adaptable factors) — параметры объекта недвижимости (например, площадь помещения, его местоположение в городе, транспортная доступность и пр.).

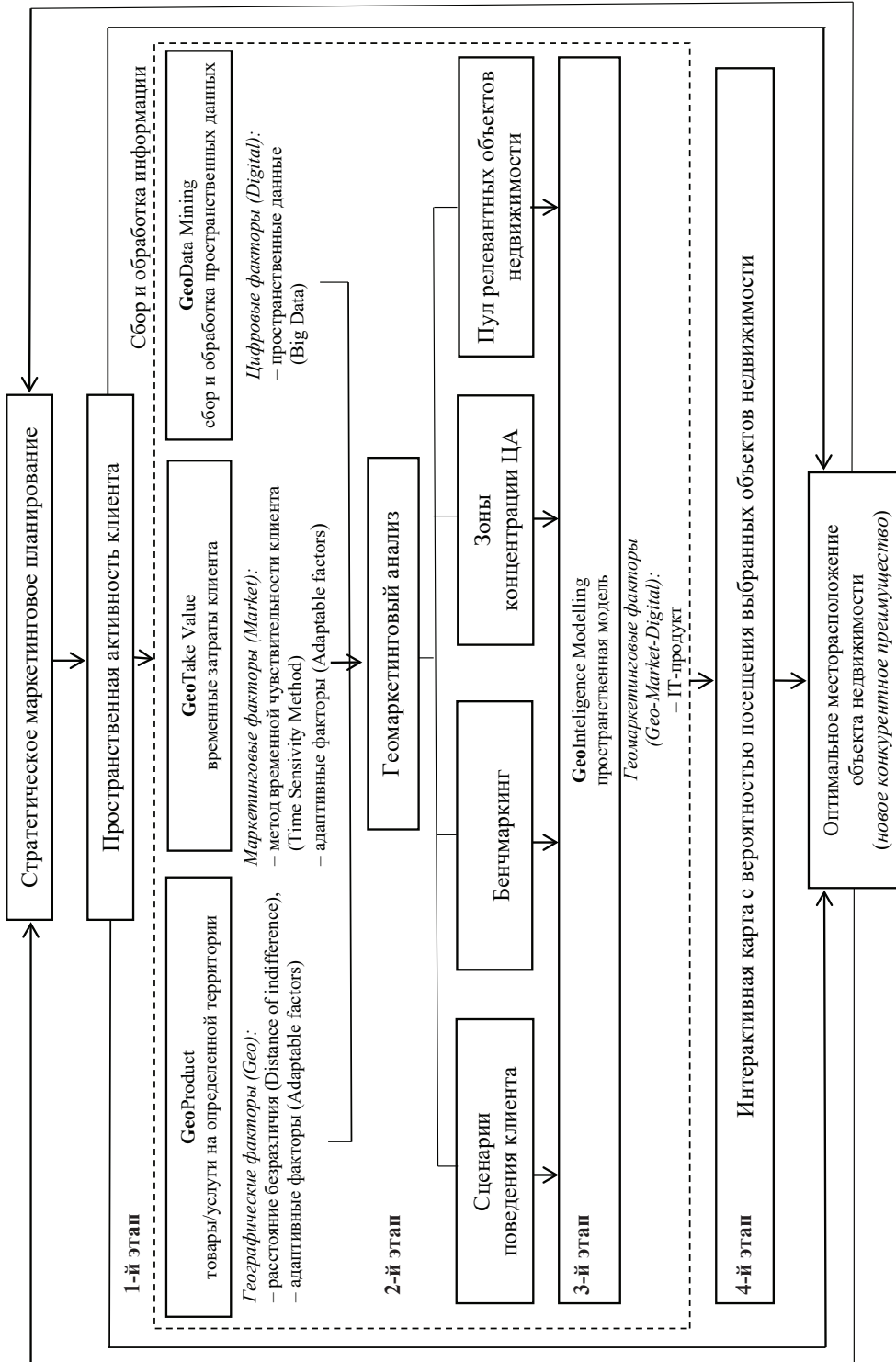


Рис. 1. Геомаркетинговая концепция 4G

GeoTake Value — принимаемая ценность покупки товара / получения услуги клиентом, выраженная в затратах времени. Предлагаем использовать метод временной чувствительности клиента — time sensitivity method (TSM), который позволяет определить оптимальное время, которое готов потратить клиент на расстояние до торгового объекта. Моделирование времени по методу TSM проводится с помощью социологического опроса. Отбор участников осуществляется из числа клиентов покупки определенного товара или получения определенной услуги.

Респонденту задается четыре основных вопроса:

1. При каком времени, затрачиваемом на дорогу до места совершения покупки, вы, скорее всего, откажетесь от нее (слишком долго)?
2. Какое время вы готовы потратить на дорогу до места совершения покупки?
3. При каком максимальном времени получения услуги (покупки товара) вы откажетесь от продукта (слишком долго)?
4. При каком времени получения услуги (покупки товара) вы откажетесь от продукта (слишком быстро, сомнение в качестве)?

В результате ответов появляются кривые распределения времени. По горизонтальной оси указано значение времени (мин), а по вертикальной — накопленный процент ответов респондентов для каждого значения времени.

Модуль GeoTake Value дополняется адаптивными факторами (Adaptable factors) — изменяемые аспекты деятельности, связанные с маркетинговыми особенностями (например, дизайн помещения, ассортимент товаров или услуг и пр.).

GeoData Mining — анализ больших массивов пространственных данных для поиска закономерностей. Современное развитие информационных (Digital) технологий позволяет обеспечить геомаркетинговый подход уникальной информацией, получаемой из обработки больших данных (Big Data), содержащей сведения о пространственной активности, ее особенностях жителей городских агломераций и подобрать релевантный объект недвижимости. Источниками информации могут быть обезличенные пространственные данные сотовых операторов. Обобщенные результаты систематизируются для проведения геомаркетингового анализа.

**2-й этап:** геомаркетинговый анализ — это выявление связей между маркетинговыми, географическими и цифровыми факторами, детерминирующими вероятность посещения конкретного объекта недвижимости.

В результате геомаркетингового анализа определяются:

- сценарии поведения клиента: зонирование городской локации. Предлагаем определить следующие территориальные локации: зона № 1 — «Дом» (до 1 км), зона № 2 — «Работа» (1–5 км), зона № 3 — «Индивидуальные предпочтения» (более 5 км) с определенными намерениями клиента к движению (расстояние безразличия);

- бенчмаркинг: изучение деятельности конкурентов в отрасли с целью определения факторов, обеспечивших им позитивный опыт в работе;
- зоны концентрации ЦА: определение локаций и городских зон, соответствующих максимальному скоплению потенциальных клиентов в течение дня. Информационным инструментом обработки уникальных пространственных данных выступает Big Data;
- пул релевантных объектов недвижимости: подбор потенциальных арендных мест, отвечающих требованиям бизнеса. Как правило, осуществляется с помощью онлайн-сервисов (например, «Авито», «Циан»).

**3-й этап:** Geomodeling Intelligence — создание пространственной аналитической модели, графического и географического отображения оптимального местоположения объекта недвижимости.

Предлагаемое использование в геомаркетинговом подходе результатов анализа Big Data может быть использовано при разработке программного IT-продукта по автоматизации выбора мест для размещения новых торговых точек и составлению цифровой бизнес-карты городской агломерации. IT-продукт на основе сведений о расположении объектов городской инфраструктуры предлагает варианты оптимального размещения точек для открытия бизнеса с точки зрения вероятности посещения потенциальных клиентов.

**4-й этап:** инструментальным аппаратом наглядного отображения результатов геомаркетингового анализа является интерактивная бизнес-карта, на которой из группы потенциально одинаковых по характеристикам объектов недвижимости возможно подобрать оптимальную альтернативу в качестве месторасположения.

Результаты апробации 4G-концепта геомаркетинга охарактеризуем на примере открытия салона красоты в Белгороде. Целевая аудитория — женщины, проживающие в г. Белгороде, в возрасте 16–25 лет (18 %), 26–35 лет (30 %), 36–45 лет (35 %), 46–60 лет (17 %), со средним уровнем дохода более 40 000 руб./мес. Частота посещения салона красоты — 1 раз в три недели.

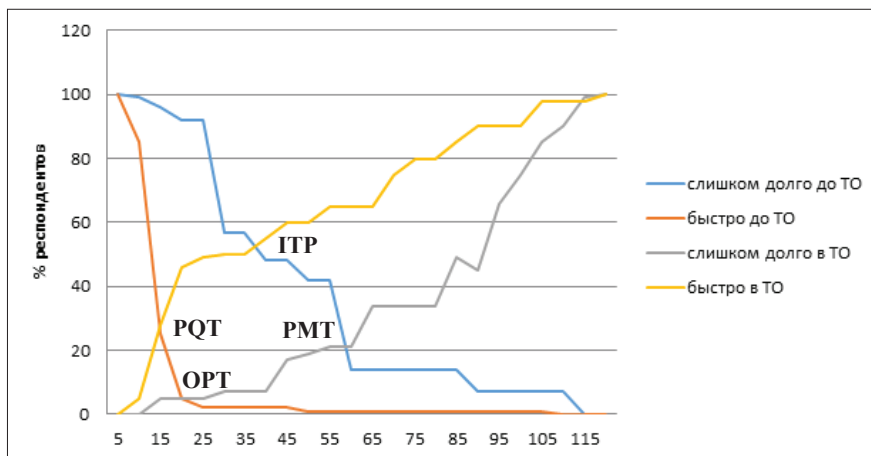
**1-й этап.** GeoProduct — получение качественных услуг по оптимальной цене, включающих сочетание как персонализированного сервиса, так и доступности для клиента.

Расстояние безразличия (Distance of indifference) — 1200 м, определено путем эксперимента (март, 2021 г., N — 29 чел. из описанной ЦА). В ходе проведения эксперимента испытуемым было предложено пройти расстояние, которое они готовы преодолеть к месту получения услуги. При высказывании усталости, потере личного интереса испытание прекращалось.

Адаптивные географические факторы (Adaptable factors) — площадь помещения (не менее 20 м<sup>2</sup>), наличие парковки, число инфраструктурных объектов, транспортная доступность (остановка общественного транспорта).

Geotake Value определен с помощью метода временной чувствительности (TSM) — 18 мин. (март, 2021 г., N — 105 чел. из описанной ЦА). Отбор

участников проводился случайным образом из числа женщин Белгорода в возрасте 20–55 лет в форме социологического опроса. Возрастной интервал определен исходя из условного сочетания трех факторов — активное потребительское поведение, потенциальная платежеспособность и минимальное количество ограничений на передвижение по состоянию здоровья (см. рис. 2).



**Рис. 2.** Кумулятивные кривые изменения чувствительности к затратам времени клиента

Адаптивные маркетинговые факторы (Adaptable factors) — качество услуг мастера, дизайн помещения, возможность участия в проведении праздников, мероприятий.

GeoData Mining были предоставлены компанией «МТС» (договор партнерского сотрудничества с БелГУ № 1311-О от 20 января 2021 г). На основании пространственных данных были выделены городские зоны максимальной концентрации ЦА — центральная часть, харьковская гора (см. рис. 3).

**2-й этап.** Далее на основании сопоставления данных расстояния безразличия (1200 м) и TSM (18 минут) определен сценарий поведения клиента: Зона № 2 — «Работа» (1–5 км). Результатом геомаркетингового анализа является пул релевантных объектов недвижимости (не менее 10) с помощью онлайн-сервиса Авито (апрель, 2021 г). Отбор проведен по следующим критериям: стоимость арендной платы, площадь объекта недвижимости, число рабочих кресел, количество объектов инфраструктуры.

**3-й этап.** Применено авторское IT-решение GeMi «Геомаркетинговое моделирование оптимального расположения мест для открытия бизнеса» (Свидетельство о государственной регистрации программы для ЭВМ [1, 5, 3]), обеспечивающего местоположение компании в зависимости от стоимости арендной платы и группы значимых геомаркетинговых факторов (качество услуг мастера, наличие парковочного пространства, остановки общественного транспорта, ценовая политика).

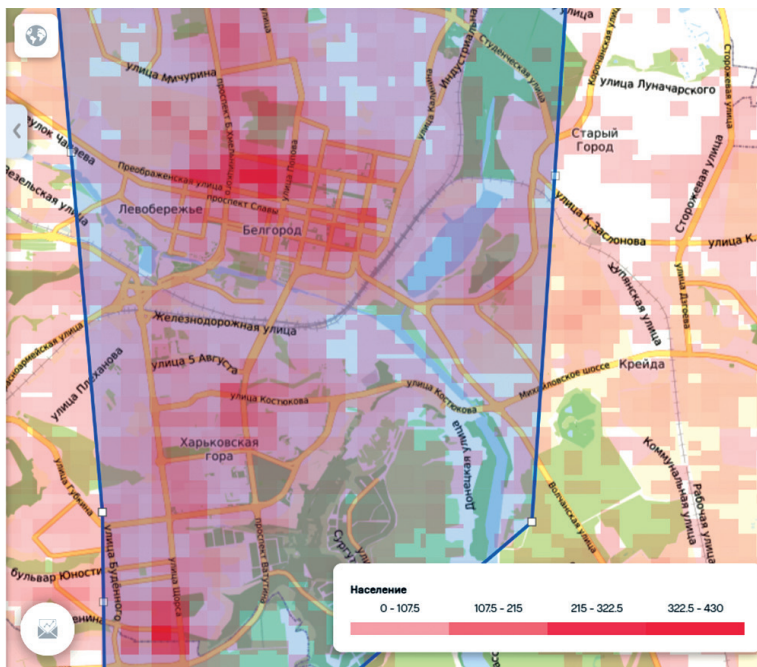


Рис. 3. Пространственное распределение ЦА на территории Белгорода

**4-й этап.** Оптимальным вариантом для открытия салона красоты является объект недвижимости, расположенный по адресу: Белгород, ул. Победы, д. 66 (см. рис. 4).

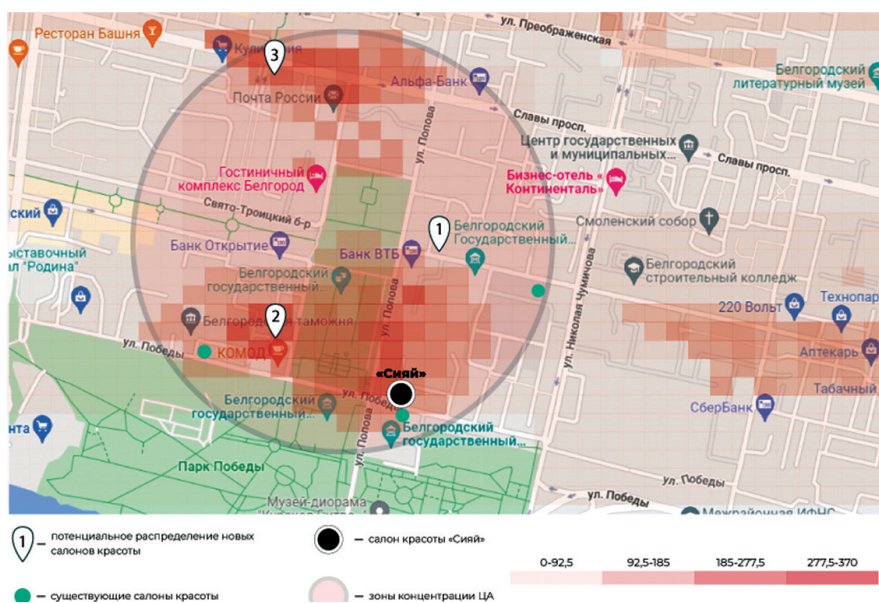


Рис. 4. Пространственная локализация оптимального местоположения для открытия салона красоты в Белгороде

Основанием для выбора является выполнение следующего условия: готовность и желание клиента к передвижению (1200 м) и невысокая стоимость аренды (25 000 руб). В июне 2021 г. по указанному адресу был открыт салон красоты «Сияй» (ИП Погорелов М. В.).

Ежемесячная стоимость арендной платы салона «Сияй» на 25 % дешевле аналогичных объектов аренды (ул. Белгородского полка, Гражданский пр-т, пр-т Славы), расположенных на центральных транспортных магистралях. Рядом имеется парковочное пространство и остановочный комплекс (геомаркетинговые факторы).

Таким образом, дополнение элемента Place 4G-концептом геомаркетинга позволяет выбрать местоположение компании с учетом оптимизации расходов по аренде (операционные расходы). Выполнение данного условия возможно при сочетании фактора готовности клиента к движению (пространственная активность) и геомаркетинговых факторов привлекательности определенного объекта недвижимости. Полученный результат для открытия салона красоты «Сияй» в Белгороде (июнь 2021 г.) позволяет подтвердить авторскую гипотезу исследования.

## **Заключение**

В данном теоретическом исследовании рассмотрена эволюция бизнес-моделей компаний розничного бизнеса как возможность формирования новых конкурентных преимуществ. На основе сравнительного изучения источников преимуществ в цепочке создания ценности выделены перспективные модели ведения бизнеса: изменение поведения клиента, создание особой уникальной ценности и оптимизация расходов. В качестве оптимизации расходов предлагаем рациональный подход к выбору арендной стоимости объекта недвижимости (геомаркетинговый подход) с учетом модели поведения клиента.

Принимая во внимание практический инструментарий реализации геомаркетингового подхода предложено дополнить маркетинговый план элемента Place концептом 4G: GeoProduct, GeoTake Value, GeoData Mining, GeoIntelligence Modelling в форме методологического контура. Верификация и доказательство авторской гипотезы проведено на примере открытия салона красоты «Сияй» (дата регистрации компании — июнь 2021 г., Белгород, ул. Победы, д. 66). Положительные финансово-аналитические результаты работы салона за период 2021–2022 гг. позволяют сделать вывод о целесообразности применения концепта 4G при подборе оптимального местоположения на этапе выхода на рынок (оптимизация расходов по аренде).

Результаты исследований могут быть использованы при выборе местоположения компаниями на рынке FGMC, дополнении и развитии цифровой платформы по оказанию субъектам малого и среднего предпринимательства



господдержки (Постановление Правительства от 21 декабря 2021 г. № 2371 «О проведении эксперимента по цифровой трансформации предоставления услуг, мер поддержки и сервисов в целях развития малого и среднего предпринимательства»).

### Список источников

1. Волкова И. О., Тинкина Е. Н. Исследование взаимосвязи типа бизнес-модели и эффективности деятельности российских компаний // Научные ведомости. 2013. № 15 (158). С. 54–65.
2. Герасименко О. А., Тхориков Б. А., Титова И. Н., Белов В. С., Резниченко О. С. Геомаркетинговое моделирование оптимального расположения мест для открытия бизнеса. Свидетельство о государственной регистрации программы для ЭВМ № 2021660521 от 28.06.2021. Заявка № 2021619857 от 25.06.2021.
3. Герасименко О. А., Тхориков Б. А., Титова И. Н. Геомаркетинговое моделирование — аналитический инструмент планирования бизнеса // Вестник Белгородского университета. Серия: Экономика. Информатика. 2020. Т. 47. № 4. С. 710–717.
4. Тхориков Б. А., Герасименко О. А. «Пространственная активность клиентов» — новый источник конкурентных преимуществ компании розничной торговли // Практический маркетинг. 2022. № 1 (298). С. 3–15.
5. Тхориков Б. А., Ломовцева О. А., Герасименко О. А., Саблина О. М., Титова И. Н. Геомаркетинг — новый концепт или прикладной инструмент бизнеса? // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2020. № 49. С. 199–213.
6. Alan H., Köker A. R. COVID-19 Sürecinde hiz kazanan iş modeli inovasyonu olarak bulut mutfak girişimciliği: dünyadan ve türkiyeden örnekler // Dogus University Journal. 2022. Vol. 23. P. 135–152.
7. Albery G. F., Kirkpatrick L., Firth J. A., Bansal S. Unifying spatial and social network analysis in disease ecology // Journal of Animal Ecology. 2020. September 28. DOI: 10.1111/1365-2656.13356
8. Baviera-Puig A., Buitrago-Vera J., Escriba-Perez C. Geomarketing models in supermarket location strategies // Journal of Business Economics and Management. 2016. Vol. 17 (6). P. 1205–1221.
9. Błaszczuk-Bębenek E., Jagielski P., Bolesławska I., Jagielska A., Nitsch-Osuch A., Kawalec P. Behaviors in Polish Adults before and during COVID-19 Lockdown // Nutrients. 2020. Vol. 12. P. 3084.
10. Campo K., Gijbbrechts E., Goossens T., Verhetsel A. The impact of location factors on the attractiveness and optimal space shares of product categories // International Journal of Research in Marketing. 2000. Vol. 17 (4). P. 255–279.
11. De Oliveira M. F. F., Albuquerque P. H. M., Hao P. Y., Henrique P. A. Mapping regional business opportunities using geomarketing and machine learning // Gestao e Producao. 2020. Vol. 27 (3). P. 4158.
12. Dubosson-Torbay M., Osterwalder A., Pigneur Y. E-business model design, classification, and measurements // Thunderbird International Business Review. 2002. Vol. 44 (1). P. 5–23.
13. Demil B., Lecocq X. Business model evolution: In search of dynamic consistency // Long Range Planning. 2010. Vol. 43 (2). P. 227–246.

14. Hakim I. C., Sunoko K., Purwani O. Spatial territoriality in the Semanggi embankment area // *Conf. Series: Earth and Environmental Science*. 2020. P. 447.
15. Johnson M., Christensen C., Kagermann H. Reinventing your business model // *Harvard Business Review*. 2008. Vol. 86 (12). P. 57–68.
16. Kraemer K., Dedrick J., Yamashiro S. Refining and extending the business model with information technology: Dell Computer Corporation // *The Information Society*. 2000. Vol. 16 (1). P. 5–21.
17. Malhotra Y. Knowledge management and new organization forms: A framework for business model innovation // *Information Resources Management Journal*. 2000. Vol. 13 (1). P. 5–14.
18. Morris M., Schindehutte M., Allen J. The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective // *Journal of Business Research*. 2005. Vol. 58 (6). P. 726–735.
19. Morris M., Shirokova G., Shatalov A. The business model and firm performance: The case of Russian food service ventures // *Journal of Small Business Management*. 2013. Vol. 51 (1). P. 46–65.
20. Pang C., Wang Q., Wu S. Influence of dynamic capabilities on novelty-centered business model design: a moderated mediating effect analysis // *European Journal of Innovation Management*. 2022. P. 1460-1060.
21. Timmers P. Business models for electronic markets // *Electronic Markets*. 1998. Vol. 8 (2). P. 3–8.
22. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management // *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18 (7). P. 509–533.
23. Teece D. J. Business models, business strategy and innovation // *Long Range Planning*. 2010. Vol. 43 (2). P. 172–194.
24. Yuxia Wu., Ke L., Guoshuai Z., Xueming Q. Personalized Long- and Short-term Preference Learning for Next POI Recommendation // *Transactions on knowledge and data engineering*. 2020. November 3–7. P. 1041–4347.
25. Vyt D. Retail network performance evaluation: A DEA approach considering retailers' geomarketing // *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*. 2008. Vol. 18 (2). P. 235–253.
26. Zott C., Amit R. Exploring the fit between business strategy and business model: Implications for firm performance // *Strategic Management Journal*. 2008. Vol. 29 (1). P. 1–26.
27. Zott C., Amit R., Massa L. The business model: Theoretical roots, recent developments and future research // *Journal of Management*. 2011. Vol. 37 (4). P. 1019–1042.
28. Zaim D., Bellafkih M. Bluetooth Low Energy (BLE) based geomarketing system // *SITA 2016 — 11-th International Conference on Intelligent Systems: Theories and Applications*. 2016. Article 7772263.

### References

1. Volkova I. O., Tinkina E. N. Investigation of the relationship between the type of business model and the efficiency of Russian companies // *Scientific Vedomosti*. 2013. № 15 (158). P. 54–65.
2. Gerasimenko O. A., Thorikov B. A., Titova I. N., Belov V. S., Reznichenko O. S. Geomarketing modeling of the optimal location of places for starting a business. Certificate of state registration of the computer program № 2021660521 dated 06.28.2021. Application № 2021619857 dated 06.25.2021.

3. Gerasimenko O. A., Thorikov B. A., Titova I. N. Geomarketing modeling — an analytical tool for business planning // *Bulletin of Belgorod University. Economics series. Computer science*. 2020. Vol. 47. № 4. P. 710–717.
4. Thorikov B. A., Gerasimenko O. A. “Spatial activity of customers” — a new source of competitive advantages of a retail company // *Practical marketing*. 2022. № 1 (298). P. 3–15.
5. Thorikov B. A., Lomovtseva, O. A., Gerasimenko O. A., Sablina O. M., Titova I. N. Geomarketing — a new concept or an applied business tool? // *Bulletin of Tomsk State University. Economy*. 2020. № 49. P. 199–213.
6. Alan H., Köker A. R. COVID-19 Sürecinde hiz kazanan iş modeli inovasyonu olarak bulut mutfak girişimciliği: dünyadan ve türkiyeden örnekler // *Dogus University Journal*. 2022. Vol. 23. P. 135–152.
7. Albery G. F., Kirkpatrick L., Firth J. A. Bansal Shweta Unifying spatial and social network analysis in disease ecology // *Journal of Animal Ecology*. 2020. September 28. DOI: 10.1111/1365-2656.13356 27
8. Baviera-Puig A., Buitrago-Vera J., Escriba-Perez C. Geomarketing models in supermarket location strategies // *Journal of Business Economics and Management*. 2016. Vol. 17 (6). P. 1205–1221.
9. Błaszczyk-Bębenek E., Jagielski P., Bolesławska I., Jagielska A., Nitsch-Osuch A., Kawalec P. Behaviors in Polish Adults before and during COVID-19 Lockdown // *Nutrients*. 2020. Vol. 12. P. 3084.
10. Campo K., Gijsbrechts E., Goossens T., Verhetsel A. The impact of location factors on the attractiveness and optimal space shares of product categories // *International Journal of Research in Marketing*. 2000. Vol. 17 (4). P. 255–279.
11. De Oliveira M. F. F., Albuquerque P. H. M., Hao P. Y., Henrique P. A. Mapping regional business opportunities using geomarketing and machine learning // *Gestao e Producao*. 2020. Vol. 27 (3). P. 4158.
12. Dubosson-Torbay M., Osterwalder A., Pigneur Y. E-business model design, classification, and measurements // *Thunderbird International Business Review*. 2002. Vol. 44 (1). P. 5–23.
13. Demil B., Lecocq X. Business model evolution: In search of dynamic consistency // *Long Range Planning*. 2010. Vol. 43 (2). P. 227–246.
14. Hakim I. C., Sunoko K., Purwani O. Spatial territoriality in the Semanggi embankment area // *Conf. Series: Earth and Environmental Science*. 2020. P. 447.
15. Johnson M., Christensen C., Kagermann H. Reinventing your business model // *Harvard Business Review*. 2008. Vol. 86 (12). P. 57–68.
16. Kraemer K., Dedrick J., Yamashiro S. Refining and extending the business model with information technology: Dell Computer Corporation // *The Information Society*. 2000. Vol. 16 (1). P. 5–21.
17. Malhotra Y. Knowledge management and new organization forms: A framework for business model innovation // *Information Resources Management Journal*. 2000. Vol. 13 (1). P. 5–14.
18. Morris M., Schindehutte M., Allen J. The entrepreneur’s business model: Toward a unified perspective // *Journal of Business Research*. 2005. Vol. 58 (6). P. 726–735.
19. Morris M., Shirokova G., Shatalov A. The business model and firm performance: The case of Russian food service ventures // *Journal of Small Business Management*. 2013. Vol. 51 (1). P. 46–65.

20. Pang C., Wang Q., Wu S. Influence of dynamic capabilities on novelty-centered business model design: a moderated mediating effect analysis // *European Journal of Innovation Management*. 2022. P. 1460–1060.
21. Timmers P. Business models for electronic markets // *Electronic Markets*. 1998. Vol. 8 (2). P. 3–8.
22. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management // *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18 (7). P. 509–533.
23. Teece D. J. Business models, business strategy and innovation // *Long Range Planning*. 2010. Vol. 43 (2). P. 172–194.
24. Yuxia W., Ke L., Guoshuai Z., Xueming Q. Personalized Long- and Short-term Preference Learning for Next POI Recommendation // *Transactions on knowledge and data engineering*. 2020. November 3–7. P. 1041–4347.
25. Vyt D. Retail network performance evaluation: A DEA approach considering retailers' geomarketing // *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*. 2008. Vol. 18 (2). P. 235–253.
26. Zott C., Amit R. Exploring the fit between business strategy and business model: Implications for firm performance // *Strategic Management Journal*. 2008. Vol. 29 (1). P. 1–26.
27. Zott C., Amit R., Massa L. The business model: Theoretical roots, recent developments and future research // *Journal of Management*. 2011. Vol. 37 (4). P. 1019–1042.
28. Zaim D., Bellafkih M. Bluetooth Low Energy (BLE) based geomarketing system // *SITA 2016 — 11-th International Conference on Intelligent Systems: Theories and Applications*. 2016. Article 7772263.



**Отраслевая экономика  
и государственное  
регулирование**

**Industry  
Economy  
and Government  
Regulation**

УДК 339.9

DOI: 10.25688/2312-6647.2022.34.4.02

**РОССИЯ И СТРАНЫ ЦЕНТРАЛЬНО-ВОСТОЧНОЙ ЕВРОПЫ:  
ЭВОЛЮЦИЯ РАЗВИТИЯ ИНВЕСТИЦИОННЫХ СВЯЗЕЙ  
И ИХ ПЕРСПЕКТИВЫ**

**Шейнин Эдуард Яковлевич**

*Московский городской педагогический университет, Институт экономики РАН,  
Москва, Россия*

*esheinin@mail.ru*

**Аннотация.** Статья посвящена проблемам развития инвестиционных отношений между Россией и странами Центрально-Восточной Европы (ЦВЕ) на протяжении 1945–2022 годов. Рассматриваются основные этапы их эволюции. Подробно характеризуется роль Совета экономической взаимопомощи (СЭВ) в решении народно-хозяйственных задач России и стран ЦВЕ. Выявлены особенности инвестиционных отношений между ними в период трансформации. Оцениваются перспективы сотрудничества России и стран ЦВЕ в условиях усиления антироссийских санкций.

**Ключевые слова:** сотрудничество; инвестиции; капитал; европейские санкции; СЭВ; Европейский союз.

UDC 339.9

DOI: 10.25688/2312-6647.2022.34.4.02

## RUSSIA AND COUNTRIES OF CENTRAL AND EASTERN EUROPE: EVOLUTION OF DEVELOPMENT INVESTMENT RELATION AND THEIR PROSPECTS

**Scheinin Eduard Yakovlevich**

*Moscow City University, Institute of Economics, Russian Academy of Sciences,*

*Moscow, Russia*

esheinin@mail.ru

**Abstract.** This article is devoted to the problems of the development of investment relations between Russia and countries of Central and Eastern Europe (CEE) countries during 1945–2022. The main stages of their evolution are considered. The role of the Council of Mutual Economic Assistance (COMECON) in solving the national economic problems of Russia and the CEE countries is described in detail. The features of investment relations between them during the transformation period are revealed. Prospects of the cooperation this countries in the context of increased anti-Russian sanctions.

**Keywords:** cooperation; investment; capital; European sanctions; capital; oil; Comecon; European Union.

За 75-летний период существования экономических отношений между Россией и странами Центрально-Восточной Европы были отмечены радикальные повороты в мировой политике и экономике, общественных трансформациях в странах-партнерах. Подобные метаморфозы не могли не отразиться на содержании, масштабах и динамике их взаимодействия.

Этот период условно можно разделить на несколько стадий. Первая фаза сотрудничества охватывает период 1945–1991 годов. Этот период ознаменован формированием экономического и политического сотрудничества между СССР и странами Восточной Европы, вступившими на путь строительства социализма. Налаживание отношений между ними было вызвано объективной необходимостью, а именно восстановлением их экономик, разрушенных в период Второй мировой войны. Создание комплекса отношений началось с заключения двусторонних соглашений СССР с Болгарией, Венгрией, Польшей, Румынией и Чехословакией, в рамках которых Советский Союз оказывал странам Восточной Европы экономическую помощь поставками сырья, оборудования и продовольствия.

Но предоставлять странам-партнерам экономическую помощь в необходимых объемах для СССР было непросто. В то время он решал сложную для себя задачу восстановления народного хозяйства, разрушенного в результате Великой Отечественной войны. Это обстоятельство ограничивало возможности СССР. Поэтому стала очевидной необходимость на основе выявленных

потребностей стран в развитии различных отраслей их экономик перехода от двусторонних, преимущественно торговых связей, к многосторонним отношениям в развитии промышленного и инвестиционного потенциалов стран на основе международного разделения труда, координации хозяйственной политики, специализации и кооперирования производства, совместной научно-исследовательской деятельности. Эта совместно провозглашенная цель получила свое практическое воплощение в создании в 1949 году Совета экономической взаимопомощи (СЭВ)<sup>1</sup>.

Странам — членам Совета предстояло пройти сложный путь от преобладания в начальный период работы СЭВ во взаимных связях торговли, оказания материальной и технической помощи к высокому уровню экономического сотрудничества — к координации экономической политики СССР и восточноевропейских стран, в том числе согласование их хозяйственных и внешне-торговых планов. В первые годы деятельности СЭВ перед его участниками стояла важная задача: заложить фундамент развитой конкурентноспособной на мировом уровне экономики, преимущественно благодаря развитию взаимной торговли, оказанию материальной помощи, осуществлению широкого обмена научно-техническими разработками. Посредством взаимного экспорта и импорта страны содружества получали необходимые машины, оборудование, инструменты, другое инвестиционное оборудование, топливо, минеральное сырье и металлы, которые использовались в соответствующих отраслях экономики, а также потребительские товары<sup>2</sup>. Среднегодовые темпы прироста торговли СССР со странами СЭВ в 1951–1975 годах составили 11,4 %, в том числе экспорт вырос на 11,2 %, импорт — на 11,7 %.

Таким образом, взаимные поставки России и стран Восточной Европы товаров и услуг позволяли им восполнять дефицит средств производства и потребительской продукции. Но преобладающая роль торговли в сотрудничестве продолжала сохраняться, существенно ограничивая распространение иных форм экономических отношений. Однако продолжались поиски возможностей для налаживания инвестиционного сотрудничества как одного из наиболее значимых сегментов общего экономического взаимодействия СССР и восточноевропейских стран. Внимание к этой части экономических отношений партнеров

<sup>1</sup> Совет экономической взаимопомощи — межгосударственная экономическая организация, действовавшая в 1949–1991 годах, в состав которой входили Болгария (НРБ), Венгрия (ВНР), Вьетнам (СРВ), Германская Демократическая Республика (ГДР), Куба, Монголия (МНР), Польша (ПНР), Румыния (СРР), СССР и Чехословакия (ЧССР). В 1949 году в СЭВ вступила Албания, которая с 1961 года перестала участвовать в работе этой организации. С 1964 года на основе соглашения между СЭВ и правительством Социалистической Федеративной Республики Югославии (СФРЮ) эта страна участвовала в работе органов СЭВ на равных условиях со всеми странами-членами по вопросам, представлявшим взаимный интерес.

<sup>2</sup> Подробно об этом см.: [3], а также монографии по странам: Народная Республика Болгария [6, с. 280], Венгерская Народная Республика [2, с. 271], Германская Демократическая Республика [4, с. 176, 177], Чехословацкая Социалистическая Республика [10, с. 259–261].

объясняется тем, что среди многих факторов, влияющих на темпы экономического роста в странах, значительное место занимают инвестиции в основной капитал. Кстати, инвестиционные связи проложили дорогу к формированию многосторонних отношений — осуществлению совместных строек, техническому содействию.

В дальнейшем получили развитие новые для рассматриваемой группы стран формы многостороннего инвестиционного взаимодействия: международное разделение труда, специализация, кооперирование производства и др. Они опирались на выполнение принятых при ведущей роли СССР Комплексной программы социалистической экономической интеграции (1971 г.), Долгосрочных целевых программ сотрудничества в ведущих производственных комплексах стран СЭВ (1976–1978 гг.), Комплексной программы научно-технического прогресса стран СЭВ (1984 г.), Соглашения о международной специализации и кооперировании производства (МСКП).

На начальных этапах их воплощения в жизнь закладывались основы инвестиционного потенциала народных хозяйств стран-участниц, технического перевооружения общественного воспроизводства на базе новой техники и прогрессивной технологии, применения современных материалов, повышения качества и конкурентоспособности продукции, расширялся экспортный потенциал каждой страны и всего содружества. За счет взаимного участия в решении народно-хозяйственных задач в СССР и странах ЦВЕ шел процесс переоснащения различных отраслей обрабатывающей промышленности и других сфер экономики, их интенсивного развития. Советские предприятия принимали активное участие в сооружении промышленных и других объектов на территориях стран-партнеров по СЭВ. В свою очередь, акторы из стран ЦВЕ участвовали в создании объектов в СССР. Иными словами, новые формы сотрудничества в инвестиционной сфере сыграли положительную роль в придании импульса динамическому развитию экономик стран содружества.

Однако в конце 1980-х годов под тяжестью ряда причин этот процесс притормозился. Здесь накопилось немало трудностей и недостатков. По действовавшим договорам специализация и кооперирование в рамках СЭВ были нацелены, как правило, на производство готовых изделий. Не получило должного развития внутриотраслевое кооперирование по узлам, деталям и компонентам, то есть кооперация между предприятиями стран содружества. Прямые связи между ними только начинали налаживаться. Доля комплектующих изделий в общих объемах поставок специализированной и кооперированной продукции не превышала 15 %, а новых изделий вообще едва достигала 10 %. Из практики международной специализации и кооперирования производства фактически были исключены предприятия и объединения, прямые связи между ними. Сказывались и различия в национальных хозяйственных механизмах, в формах управления экономикой, несогласованность между партнерами по ряду технических требований и параметрам совместно производимых изделий.



Одни страны содружества сохраняли строго централизованное планирование, другие — пошли по пути децентрализации полномочий до уровня предприятий<sup>3</sup>.

Уже в 1980-е годы в печати раздавалась глубокая критика деятельности СЭВ, развития социалистической экономической интеграции со стороны руководителей компартий стран — членов организации.

К середине 1980-х годов стало заметно постепенное замедление темпов роста торговли СССР со странами — членами СЭВ. По нашим расчетам, доля стран СЭВ во внешней торговле СССР снизилась с 59,6 % в 1972 году до 53,7 % в 1980 году, в том числе во внешней торговле Болгарии — с 78,1 до 74,8 %, Венгрии — с 65,0 до 53,0 %, ГДР — с 67,8 до 65,9 %, Польши — с 59,4 до 65,9 %, Румынии — с 46,6 до 40,6 %. Только во внешней торговле Чехословакии удельный вес стран — членов СЭВ продолжал увеличиваться. Повышательная динамика размера доли стран-членов СЭВ в их внешнеторговом обороте была связана главным образом с ростом мировых и, соответственно, контрактных цен.

Возникшие проблемы в деятельности СЭВ подтолкнули ряд стран — членов организации к изменению приоритетов в их внешнеэкономической политики, отдавая предпочтение странам Западной Европы, расширяя с ними сотрудничество в сферах торговли, промышленности, финансов, других областях. В условиях нарастания дезинтеграционных процессов во взаимном сотрудничестве стран — членов СЭВ, возникновения серьезных проблем в их экономиках, связанных с падением цен на энергоносители, роль спускового крючка сыграло сообщение Госбанка СССР о выходе Советского Союза с 1 января 1991 года из системы расчетов в переводных рублях и переходе на расчеты в свободно конвертируемых валютах. Предложение Правительства СССР странам — участникам СЭВ перейти к новым формам взаимных расчетов фактически подрывало основу их сотрудничества. 28 июня 1991 года в Будапеште на 46-м заседании сессии Совета экономической взаимопомощи был подписан Протокол о расформировании организации. Завершилась история функционирования СЭВ.

## **Инвестиционные отношения России со странами ЦВЕ в условиях трансформации**

С прекращением функционирования СЭВ укрепилось намерение восточноевропейских партнеров СССР переориентироваться главным образом на торгово-экономические связи с хозяйствующими субъектами стран Евросоюза. Изменения политических и экономических интересов стран ЦВЕ наблюдались уже во второй половине 1980-х – начале 1990-х годов. Сыграло свою роль

<sup>3</sup> Подробно о положении в производстве специализированной и кооперированной продукции в странах СЭВ в 1980-е годы см.: [8, с. 25–27, 177].

и еще одно обстоятельство: после распада мировой социалистической системы Россия практически ушла из восточноевропейского региона, тем самым значительно ослабив свои позиции на восточноевропейском пространстве. Начав решительные экономические преобразования, страны ЦВЕ в сложившихся условиях «взяли курс на максимально быстрое включение национальных хозяйств в мировое хозяйство и особенно в западноевропейские интеграционные процессы» [3, с. 173], обозначив и свое твердое решение войти в ЕС. Оно было реализовано подписанием странами ЦВЕ соглашений об ассоциации с ЕС, ратифицированных к 1995 году, что означало разворот вектора их внешнеэкономических связей на Европу. Что выиграли и с какими проблемами столкнулись страны ЦВЕ — отдельная тема исследования. Здесь важно другое.

В течение 1990-х годов стали уходить в прошлое инвестиционные и кооперационные связи, были ограничены и взаимные торговые отношения. Финансовый кризис в России в конце 1990-х годов и замедление темпов роста ВВП негативно отразились на развитии инвестиционных связей России и стран ЦВЕ. Привлечение иностранного капитала затруднялось весьма неблагоприятным инвестиционным климатом России. Из России стали уходить портфельные инвестиции, преимущественно в форме государственных ценных бумаг.

С целью стимулировать связи российских предпринимателей с зарубежными партнерами началась работа Правительства РФ над созданием законодательных основ формирования инвестиционного климата в России. Первые признаки стабилизации правовой среды стали ощущаться с появлением в 1993 году Указа Президента РФ «О совершенствовании работы с иностранными инвестициями» и Постановления Правительства «О мерах по либерализации внешнеэкономической деятельности» [3]. В 1995 году была разработана Концепция внешнеэкономических связей Российской Федерации со странами Восточной Европы на период до 2000 года с учетом задач структурной перестройки экономики России. Позднее был принят Федеральный закон «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации». В соответствии с законом коммерческой организации с иностранными инвестициями и иностранному инвестору на территории России предоставлялась защита прав и интересов, гарантии и льготы [3, 1].

Между Россией и странами ЦВЕ были подписаны два нормативных документа — договор «О поощрении и защите инвестиций» и договор «Об избежании двойного налогообложения». Первый договор был подписан всеми странами-участниками, но не вступил в силу в Польше, Словакии и Хорватии. Второй договор не был подписан Латвией и Черногорией и не вступил в силу.

В соответствии с документами физические и юридические лица освобождались от двойного налогообложения по месту регистрации и в зарубежной стране, где были получены доходы. Снижение налоговой нагрузки создавало благоприятные условия для стимулирования инвестиционной активности. Устранялись препятствия на пути движения капитала, увеличения объемов

торговли товарами и услугами между странами–подписантами рассмотренных документов. Складывались и соответствующие предпосылки для привлечения иностранного капитала.

Однако принятые правовые акты не отразились сколько-нибудь заметно на развитии инвестиционных связей между Россией и странами ЦВЕ в течение 1990-х годов. На пути расширения инвестиционной деятельности в странах ЦВЕ российские компании столкнулись с внутренними и внешними трудностями. К внутренним причинам нужно отнести тяжелое финансово-экономическое состояние российских предприятий — дефицитность оборотных средств, кризис неплатежей и др. В 1990-е годы перед директорами большинства предприятий стояли задачи выжить, сохранить персонал, увеличить объем производства, достичь устойчивого финансового состояния. Естественно, что в условиях экономических трудностей в России и неопределенностей ее положения на мировых товарных и финансовых рынках планировать инвестиции в российскую экономику было весьма проблематичным. К внешним причинам относятся острая конкуренция на рынках стран ЦВЕ со стороны западноевропейских и транснациональных компаний, их ассоциация с ЕС.

С оживлением экономической жизни в рассматриваемых странах, повышением инвестиционного спроса российские и восточноевропейские предприятия в начале 2000-х годов стали стремиться выйти на мировые рынки, налаживать друг с другом широкое экономическое и научно-техническое сотрудничество.

Внимание российских деловых кругов к рынку стран ЦВЕ и к инвестициям на территориях этих стран проявлялось на протяжении многих лет. Ему способствовали территориальная близость (экономия на транспортных расходах и др.), накопленный за многие годы опыт сотрудничества в рамках СЭВ (об этом мы писали выше), относительно неплохое представление о структуре экономики стран-партнеров. Страны ЦВЕ в этом отношении оставались весьма перспективным регионом. Существовавшие на протяжении многих лет трудности в развитии бизнеса в России, проблемы с формированием делового климата в России побуждали российские компании к вложению своих финансовых ресурсов в зарубежную экономику. Но и для инвесторов стран ЦВЕ российский рынок не был безразличным. Широкомасштабный российский рынок, его значительный ресурсный и кадровый потенциал всегда оставался привлекательным для восточноевропейских компаний. В развитии взаимного инвестиционного сотрудничества партнеры усматривали для себя определенные выгоды, используя возможности вложений капиталов в конкретные объекты, способствуя тем самым решению актуальных народнохозяйственных задач. В результате объективно создавались предпосылки для интенсивных взаимных потоков прямых инвестиций. Стояла задача, постепенно сокращая значимость торговли готовыми изделиями, развивать кооперационное взаимодействие, укреплять прямые связи между предпринимателями.

Этот взаимный интерес к региональным и национальным рынкам в определенной мере сохранялся и в периоды кризисов, введения санкций в отношении России.

### Инвестиционное сотрудничество в условиях мировых и региональных финансово-экономических кризисов и геополитических рисков

Инвестиционное взаимодействие в форме взаимного обмена прямыми инвестициями активизировалось фактически с 2007 года (см. табл. 1), прерываясь в условиях наступления мировых, региональных и страновых кризисов, включая и геополитические вызовы, чередуя рост и спады. С восстановлением роста национальных хозяйств по завершении кризисов оживлялись вновь экономические связи между странами. С 2007 по 2015 год объем прямых инвестиций из России в страны региона, по нашим расчетам, выросли в 2,6 раза, сокращаясь во время мирового экономического кризиса 2008–2009 годов, долгового кризиса в еврозоне, финансово-экономического кризиса в России в 2014–2016 годах, эпидемии коронавируса в 2020 году и под влиянием антироссийских санкций, которые США и ЕС активно начали вводить с 2014 года (об этом разговор чуть позже).

Таблица 1

#### Движение прямых инвестиций между Россией и странами ЦВЕ, млн долл. США (по данным платежного баланса Российской Федерации)

Страны	Инвестиции России в странах ЦВЕ					Приток прямых инвестиций стран Центральной и Восточной Европы в Россию				
	2008	2012	2015	2020	2021*	2008	2012	2015*	2020*	2021*
Болгария	441	716	48	16	30	0,0	–82	1	29	48
Босния и Герцеговина	55	149	15	10	–162	...	...	...	...	73
Венгрия	542	67	3301	8	6	9	683	–452	133	3
Латвия	166	348	–22	–62	0	35	32	196	–2	–10
Литва	57	28	3	1	–4	37	42	8	–4	87
Польша	–50	–2	67	22	30	185	18	20	–9	1
Румыния	25	–1	1	–13	76	...	...	...	...	...
Сербия	11	63	–10	32	–243	...	...	...	...	...
Словакия	29	49	12	–24	4	0	4	3	3	1
Словения	9	18	7	63	–51	73	14	14	19	0
Хорватия	75	31	19	25	74	...	...	...	...	...
Черногория	173	185	31	63	83	...	...	...	...	...
Чехия	219	265	24	41	34	130	–187	54	60	16
Эстония	29	85	63	43	17	2	85	32	10	16
Итого	1781	1937	3559	163	–173	471	506	–124	239	234

Примечание: \* — данные за 9 месяцев.

Источник: Статистика | Банк России. URL: <http://cbr.ru/statistics/> (дата обращения: 03.04.2022).

В разные годы 21-го столетия в зависимости от возникновения внутриэкономических проблем и внешних рисков колебались позиции инвесторов в рамках взаимных инвестиционных связей России и стран ЦВЕ, размеры поступлений прямых инвестиций. Так, в 2007 году 94,3 % российских инвестиций направлялись в Болгарию, Венгрию, Латвию и Литву, Словению, Хорватию, Черногорию и Чехию. В 2012 году российские инвесторы отдавали предпочтение Болгарии, Боснии и Герцеговине, Венгрии, Латвии, Сербии, Словакии, Черногории, Чехии и Эстонии (97 %). В 2015 году в эту группу входили Болгария, Венгрия, Польша, Эстонии (97,7 %). В 2018 году 99,2 % российских инвестиций были зарегистрированы в Болгарии, Венгрии, Латвии, Литве, Словении, Хорватии, Черногории, Чехии и Эстонии. По объему притока восточноевропейского капитала в Россию в отдельные годы наибольшую активность проявляли хозяйствующие субъекты Венгрии, стран Балтии, Польши, Сербии, Черногории, Чехии (см. табл. 1).

Приоритетной формой прямых инвестиций, осуществляемых в обоих направлениях, стало участие в капитале (акциями, паями, долями участия, другими аналогичными инструментами). Предпочтение, отдаваемое Россией и странами ЦВЕ в процессе инвестиционного взаимодействия именно этому виду прямых инвестиций по сравнению с другими их формами (долговых инструментов и реинвестирования прибыли), вызвано рядом их черт. Во-первых, такие вложения приносят инвесторам, при благоприятных условиях, неплохие доходы, но и столь же большие риски. Во-вторых, они менее подвержены влиянию кризисной ситуации на мировых финансовых и товарных рынках. В-третьих, инвесторы получают возможность оказывать при этом влияние на менеджмент компаний-получателей инвестиций, а при определенных условиях — и на увеличение инвестиционного потенциала стран — импортеров капитала, предоставляют техническое обслуживание, оказывают консалтинговые услуги и др. На долю инвестиций в форме участия в капитале приходится в среднем почти 90 % от общего объема накопленных прямых вложений. Инвестирование восточноевропейских партнеров в России также осуществляется преимущественно в виде участия в капитале российских компаний — около 89 % от общего размера прямых инвестиций.

Анализ практики инвестиционного сотрудничества между его участниками свидетельствует о том, что значение российского капитала для решения в целом их народно-хозяйственных задач весьма ограничено, остается невысоким. Это подтверждается статистическими данными, характеризующими место, которое, соответственно, российские прямые инвестиции занимают в инвестиционном потенциале экономики региона, а инвестиции стран ЦВЕ — в экономике России. Так, доля России в общем притоке в страны ЦВЕ прямых иностранных инвестиций (ПИИ) в течение 2008–2021 годов варьировалась от 3,2 до 0,13 %. С другой стороны, доля стран ЦВЕ в общем объеме прямых иностранных инвестиций России за рубеж менялась за тот же период с 0,8 до 2,5 %. Показатели по странам ЦВЕ и в отдельные годы анализируемого периода заметно отличались от средних величин.

Поэтому для оценки значимости взаимного инвестиционного сотрудничества для развития экономик стран-партнеров необходимо сконцентрировать внимание на конкретных инвестиционных проектах, реализуемых в различных отраслях воспроизводства. Об отраслевой структуре инвестиций России в странах ЦВЕ и, соответственно, этих стран в России, ранее мы писали весьма подробно<sup>4</sup>. Здесь отметим следующее. В разные годы российские компании осуществляли точечные вложения в объекты, прежде всего в нефтяной промышленности и атомной энергетике. В развитии нефтяной отрасли — путем развертывания сети автозаправочных станций на территории Болгарии, Венгрии, Македонии, Хорватии, в атомной энергетике — участием в строительстве атомных электростанций (АЭС), поставками в Россию реакторов, ядерных котлов из Болгарии, Венгрии, Польши, Чехии.

Темпы развития инвестиционного сотрудничества находятся под влиянием не только проблем национальных рынков, но и ситуации на мировых рынках, состояния мировых финансовых систем и геополитических рисков в условиях внешней конъюнктуры и неблагоприятной геополитической и геоэкономической ситуации весьма ограничены. Сложившиеся международные политические и экономические условия сдерживают экономическую активность восточноевропейского бизнеса в России на макро- и микроуровнях. Обострение последних вызывает уход нерезидентов с российских рынков акций и облигаций корпораций, их распродажи. При снижении геополитических рисков зарубежные инвесторы возвращаются в экономику России, но, проявляя определенную осторожность в условиях продолжающейся неопределенности наступления новых вызовов. В преддверии новых санкций зарубежные инвесторы распродавали акции российских компаний. На фоне неопределенности по поводу ужесточения санкций инвесторы не находят причин для активизации инвестиционной деятельности за рубежом.

По мере необходимости решались актуальные проблемы финансирования реализации заключаемых деловых контрактов. Ранее некоторые российские банки, прежде всего Сбербанк и ВТБ, своими финансовыми ресурсами обеспечивали выполнение заключенных контрактов между восточноевропейскими и российскими компаниями, укрепляя при этом свои позиции в регионе. В настоящее время кредитные институты из России, оказавшиеся под антироссийскими санкциями, вынуждены прекратить свою работу в странах ЦВЕ.

Определенное восстановление экономического роста обуславливал потребности экономик стран ЦВЕ в развитии энергетике, металлургии, производстве телекоммуникационного оборудования, продукции ряда отраслей машиностроения, в частности атомного энергомашиностроения, фармацевтической и пищевой промышленности, сельского хозяйства, инфраструктуры, строительства и туризма, банковской сферы. Но в отраслевой структуре

<sup>4</sup> Подробно об отраслевой структуре исследуемого инвестиционного сотрудничества см.: [9, 11].

инвестиционных вложений российских компаний в страны ЦВЕ выделяется энергетический сектор.

Анализ участия российских инвесторов в развитии других сфер восточноевропейских экономик (во многих отраслях обрабатывающей промышленности, оптовой и розничной торговле, строительстве, финансовой деятельности и некоторых других) участие российского капитала менее заметно. Среди причин, которые мы уже называли, — невысокий по своему качеству, в сравнении с экономически развитыми странами Европы, технологический и инновационный потенциал промышленности России, несоответствие в ряде случаев выпускаемой в России продукции техническим стандартам Евросоюза, затрудняющие конкурентную борьбу российских компаний с западноевропейскими коллегами за рынки стран Центральной и Восточной Европы. В самой России это проблемная деловая среда.

### **Перспективы экономического сотрудничества России со странами Центрально-Восточной Европы**

Экономическое сотрудничество России со странами Центрально-Восточной Европы (ЦВЕ) в своем развитии прошло два этапа. Первый период — 1959–1991 годы — становление модели взаимодействия стран — членов Совета экономической взаимопомощи, время перехода от двусторонних, преимущественно торговых, отношений к различным формам инвестиционного сотрудничества. Шел поиск методов и форм движения к экономической интеграции стран — членов СЭВ на основе согласования стратегии развития их народно-хозяйственных комплексов.

С началом политических и социально-экономических преобразований в России и странах ЦВЕ отношения между ними вступили во вторую фазу — создание иного типа экономического взаимодействия, включая торговые, инвестиционные, финансовые и другие связи. Для России проблема заключалась в том, чтобы, выходя на внешние рынки товаров и капитала, найти модель отношений со странами — бывшими партнерами по СЭВ, для которых интеграция в европейский рынок стала первостепенной задачей. Необходимость решения в России и в восточноевропейских странах актуальных народно-хозяйственных задач при ограниченности для этого внутренних ресурсов остро поставило вопрос о формировании разностороннего сотрудничества между ними на основе взаимных интересов: получения доходов, развития национальных экономик, выхода на международные рынки. Но в основу российско-восточноевропейских экономических отношений нужно было заложить совершенно новые принципы их организации, учитывающие радикальные изменения в национальных политических и экономических системах, острую конкуренцию со стороны крупного западного капитала.

В качестве основных видов экономического сотрудничества между Россией и странами ЦВЕ на протяжении всего периода его развития выступают взаимная торговля и капиталовложения в конкретные объекты, привлечения инструментов финансового рынка. Путем взаимных поставок инвестиционных товаров страны ЦВЕ получали необходимые топливо и сырье для различных отраслей экономики и домашних хозяйств, а Россия — некоторые виды машин, оборудования, транспортных средств и металлы. Взаимный товарообмен позволил партнерам частично, в ограниченных размерах, удовлетворять потребности их экономик в инвестиционных средствах, решать актуальные народно-хозяйственные задачи. В то же время превалирование торговых отношений ограничивало масштабы инвестиционного потенциала.

Более полному использованию потенциала стран для повышения его роли в обеспечении стабильного роста их экономик отвечают, как уже нами подчеркивалось, инвестиционные связи на базе развития кооперации, разделения труда, научно-технических достижений, взаимного трансграничного движения капитала. Для решения этих задач страны должны обладать необходимыми и достаточными ресурсами.

Вклад российского капитала в конкретные инвестиционные проекты помогал развивать соответствующие отрасли восточноевропейской экономики. В этом отношении роль российского капитала весьма ощутима, хотя его доля в общем потоке капитала, как мы отмечали, была несопоставима с масштабами участия в этом движении европейских инвесторов.

Прогнозируя перспективы в области экономического сотрудничества России и стран ЦВЕ, выделим основные группы условий, которые определяют его настоящие и будущие тенденции.

Во-первых, состояние их экономик, особенно во время экономических и финансовых кризисов: спад и восстановление роста общественного воспроизводства, потребительского и инвестиционного спроса, доходов населения, состояние банковской ликвидности, накопленные прямые инвестиции, соответственно восточноевропейских компаний в России и российских — в странах ЦВЕ и др. В качестве фундамента продолжения экономического сотрудничества можно было бы рассматривать накопленные прямые инвестиции России в странах ЦВЕ (на 1 января 2021 года — 8143 млн долл. США) и восточноевропейских компаний из стран ЦВЕ в России (3642 млн долл. США на ту же дату). Естественно, при отсутствии соответствующих рисков.

Во-вторых, постоянное ужесточающееся геополитическое давление извне на инвестиционные связи, повышение значения политики в развитии экономического сотрудничества, в частности напряженности в политических отношениях России с рядом стран ЦВЕ (например, странами Балтии, Польшей и др.), политические и геополитические риски расширения конфликтов России с ЕС и США. Страны ЦВЕ — члены Евросоюза (да и те, которые получили статус кандидатов в ЕС) вынуждены учитывать эти конфликты, определяя



свое отношение к России. Например, страны Балтии, Польша и некоторые другие заняли самую жесткую позицию по отношению к России.

К этой группе факторов можно отнести и внешнеэкономическую политику стран ЦВЕ, их ориентацию преимущественно на европейский рынок. Сказываются и периодически возникающие кризисы в Европейском союзе.

В-третьих, усиление антироссийских санкций со стороны западных государств против экономики России, введение руководством России ответных санкций против ЕС и США. Европейская комиссия (ЕК) подготовила 9 пакетов санкций против России, ряда физических и политических лиц. Их действие фактически привело к полному разрушению этих связей. Здесь требуются некоторые пояснения. Последствия санкций и российские ответные действия неизбежно оказывают разрушительное воздействие на дальнейшее развитие отношений между традиционными партнерами в Европе.

Более семи лет (с июля 2014 года) действуют экономические санкции ЕС против России, продлеваясь каждые полгода. Изначально они были направлены против финансового, энергетического и оборонного секторов в России. А выше мы отмечали, что среди отраслевых объектов сотрудничества на одном из первых мест стоит энергетика. В частности, для ряда российских банков и компаний ограничен доступ к первичному и вторичному рынкам капитала ЕС, введен запрет на импорт и экспорт оружия, товаров двойного назначения. Кроме того, Евросоюз ограничил доступ российской стороны к ряду технологий и сервисов для добычи и разведки нефти.

Все объявленные пакеты антироссийских санкций существенно — прямо или косвенно — ограничивают перспективы экономических связей между Россией и странами ЦВЕ. Выделим основные ограничительные инструменты, влияющие на сотрудничество.

Санкции нанесли ощутимый удар по их взаимной торговле с сформировавшейся структурой, с длительным накопленным опытом взаимодействия.

Известно, что практически все страны ЦВЕ зависят от импорта углеводородов из России. Поэтому согласованное в шестом пакете санкций частичное эмбарго на нефть и нефтепродукты из России не могло не отразиться негативно на их экономике: рост мировых цен на нефть, сокращение импорта. Здесь нужно сделать оговорку: страны ЕС могут закупать нефть и нефтепродукты, экспортируемые из России, но добытые в другой стране и не принадлежащие российским компаниям. Далее. Благодаря жесткой позиции Венгрии, Словакии и Чехии коллективное эмбарго не распространяется на импорт странами ЕС (включая его восточноевропейский регион), жидкого топлива, идущего по трубопроводам (нефтепроводу «Дружба» и др.). Дело в том, что названные страны не имеют выхода к морю и другой альтернативы, как получение нефти по трубопроводам, они не имеют.

Предусмотрено вступление в силу табу на импорт нефти морем (танкерами) из России через 6 месяцев и нефтепродуктов — через 8 месяцев.

Соответственно, отодвинуты сроки реализации запрета: для Болгарии до конца 2024 года ввозить нефть и нефтепродукты из России по морю по контрактам, заключенным до 4 июня; для Чехии — до середины 2023 года. Чехия также получила разрешение до декабря 2023 года ввозить дизельное топливо, полученное из российской нефти в других странах ЕС, главным образом в Словакии. Хорватия сможет продолжить до конца 2023 года закупки вакуумного газойля в России. Но Германия и Польша по собственной инициативе отказались от покупки трубопроводной нефти [7, с. 4]. На очереди у Европейской комиссии ЕС — девятый пакет санкций, который по предварительной информации будет посвящен торговле газом.

Сокращению товарообмена между Россией и странами ЦВЕ способствуют всеохватывающие ограничения на экспорт оборудования, технологий, железа и стали, вплоть до полного запрета на поставки в Россию оборудования, технологий и услуг для энергетических компаний, товаров двойного назначения, импорт и экспорт оружия. Существенно осложняет контакты между субъектами международных экономических отношений введенный ЕС запрет въезда на территорию европейских стран российских и белорусских транспортных средств.

Таким образом, ограничениями на поставку углеводородов в Россию и экспорт многих видов оборудования, техники, инструментов из стран ЦВЕ санкции заложили опасную мину под торговые отношения между ними. Дополнительный антистимул несут с собой введенные запреты на новые инвестиции в инфраструктуру, транспорт, высокотехнологичный сектор, в добывающие отрасли экономики России, ибо за инвестициями в страну идут и средства производства. Одновременно провоцируется уход из России зарубежных компаний. Ущерб от санкций для российских предприятий отражается в снижении капитализации, что чревато падением их привлекательности для инвесторов.

Выше мы анализировали взаимное движение капитала (например, в виде прямых инвестиций (см. табл. 1)). Данные этой таблицы красноречиво демонстрируют понижающую тенденцию, которая не в последнюю очередь вызвана санкционными инструментами, применяемыми США и ЕС против финансового сектора России. Так, физическим и юридическим лицам стран, поддерживающих антироссийские санкции, отказано право приобретать ценные бумаги, прочие долговые обязательства, размещаемые коммерческими банками и другими кредитными организациями с долей государства в их уставных капиталах, превышающих 50 %, — это прежде всего ВТБ, Россельхозбанк, Газпромбанк, ВЭБ, Сбербанк, Российский национальный коммерческий банк. Хотя и сохранилось разрешение на проведение кредитных операций в течение не более 90 дней. Эти меры фактически закрыли российским заемщикам возможность привлекать от зарубежных кредиторов длинные и дешевые ссуды, для ряда подсанкционных российских банков и компаний выполнять сделки на первичном и вторичном рынках капитала. Кроме того, европейским банкам запрещено открывать депозиты для российских вкладчиков на сумму, превышающую 100 тыс. евро, а также покупать ценные бумаги, номинированные в евро.

Фактически многочисленные ограничения, содержащиеся в санкционных пакетах ЕС и США, в той или иной степени затрагивают многочисленных субъектов российской экономики и финансовой системы.

Итак, оценивая восстановление экономического сотрудничества между Россией и странами ЦВЕ в ближайшей перспективе, примем во внимание следующие обстоятельства. О первом мы уже писали в одном из предыдущих абзацев — наличие накопленных прямых инвестиций у партнеров по сотрудничеству. О втором факторе достаточно убедительно сказал президент Торгово-промышленной палаты (ТПП) РФ Сергей Катырин: «У нас с Западом многолетние устойчивые связи, особенно активно наработанные в последние десятилетия. И говорить, что все, с завтрашнего дня на Западе у нас интересов нет, я думаю, неправильно и совсем бесперспективно. Надо сохранять отношения, где возможно» (цит. по: [5, с. 4]). Эти слова вполне можно отнести и к предмету нашего исследования. И, наконец, третий фактор — политическое урегулирование отношений ЕС и ее стран-членов с Россией. Учитывать, что в качестве антисанкционной меры почти все страны ЦВЕ за исключением Боснии, Герцеговины и Сербии включены Правительством РФ в утвержденный перечень иностранных государств и территорий, совершающих в отношении России недружественные действия (недружественные страны). И без их отказа от поддержки санкционной политики ЕС рассчитывать на благоприятное развитие сотрудничества между ними в ближайшей перспективе было бы поспешно.

#### Список источников

1. Федеральный закон «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» от 09.07.1999 № 160-ФЗ (ред. от 02.07.2021) // КонсультантПлюс. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_16283/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_16283/) (дата обращения: 03.04.2022).
2. Венгерская Народная Республика / ред. коллегия: О. К. Рыбаков (отв. ред.), Я. Б. Шмераль, А. М. Сорокин, М. А. Усиевич. М.: Наука, 1983. 384 с.
3. Гринберг Р. С., Шейнин Э. Я. Социалистическая экономическая интеграция: взлет и падение СЭВ // Центрально-Восточная Европа во второй половине XX века: кол. монография: в 3 т. / ред. коллегия: А. Д. Некипелов (гл. ред.) [и др.]. Т. 2: От стабилизации к кризису (1966–1989) / отв. ред. Б. А. Шмелев. М.: Наука, 2002. 515 с. С. 159–165.
4. Германская Демократическая Республика / ред. коллегия: В. Т. Исупов (отв. ред.), Ф. Ф. Петренко, Я. Б. Шмераль. М.: Наука, 1974. 188 с.
5. Кокуркин В. Как закалялась связь // Российская газета. 2022. 29 июня. С. 1, 4.
6. Народная Республика Болгария / ред. коллегия: О. К. Рыбаков (отв. ред.), Я. Б. Шмераль, В. И. Шабунина. М.: Наука, 1983. 331 с.
7. Повестка дня. Главная новость // Эксперт. 2022. № 23. С. 4.
8. Страны СЭВ: перестройка экономического сотрудничества / О. Д. Баковецкий [и др.]. М.: Международные отношения, 1989. 198 с.

9. Современные тенденции в формировании инвестиционной политики стран Центрально-Восточной Европы // Вестник МГПУ. Серия «Экономика». 2019. № 3. С. 13–27.
10. Чехословацкая Социалистическая Республика / ред. коллегия: В. А. Кайе (отв. ред.), О. Р. Лацис, О. Е. Лушников. М.: Наука, 1984. 317 с.
11. Шейнин Э. Я. Участие российских компаний в развитии отраслей экономики стран ЦВЕ // Постсоциалистический мир: итоги трансформации: монография: в 3 т. / под общ. ред. С. П. Глинкиной. Т. 1: Центрально-Восточная Европа / отв. ред. Н. В. Куликова. М.: Алетейя, 2017. 428 с. С. 233–240.

### References

1. Federal Law “On Foreign Investments in the Russian Federation” dated 09.07.1999 No. 160-FZ (as amended by 02.07.2021) // ConsultantPlus. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_16283/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_16283/) (accessed: 03.04.2022).
2. Hungarian People’s Republic / Editorial board: O. K. Rybakov (Ed.), Ya. B. Shmeral, A. M. Sorokin, M. A. Usievich. Moscow: Science, 1983. 384 p.
3. Greenberg R. S., Sheinin E. Ya. Socialist economic integration: the rise and fall of CMEA // Central-Eastern Europe in the second half of the 20th century: Collective monograph: In 3 vols / ed. collegium: A. D. Nekipelov (Chief Editor) [et al.]. Vol. 2: From stabilization to crisis (1966–1989). Moscow: Science, 2002. 515 p. P. 159–165.
4. German Democratic Republic / Editorial Board: V. T. Isupov (Ed.), F. F. Petrenko, Y. B. Shmeral. Moscow: Science, 1974. 188 p.
5. Kokurkin V. How the connection was tempered // Rossiyskaya Gazeta. 2022. June 29. P. 1, 4.
6. People’s Republic of Bulgaria / Editorial Board: O. K. Rybakov (Ed.), Ya. B. Shmeral, V. I. Shabunin. Moscow: Science, 1983. 331 p.
7. Agenda. Main news // Expert. 2022. № 23. P. 4.
8. CMEA countries: restructuring of economic cooperation / O. D. Bakovetsky [et al.]. Moscow: International Relations, 1989. 198 p.
9. Current trends in the formation of investment policy of the countries of Central-Eastern Europe // MCU Journal of Economics Studies. 2019. № 3. P. 13–27.
10. Czechoslovak Socialist Republic / Editorial Board: V. A. Kaye (Ed.), O. R. Latsis, O. E. Lushnikov. Moscow: Science, 1984. 317 p.
11. Sheinin E. Ya. Participation of Russian companies in the development of the economic sectors of the CEE countries // Post-socialist world: transformation results: Monograph: in 3 vols / Under the general editorship of S. P. Glinkina. Vol. 1: Central-Eastern Europe / Ed. by N. V. Kulikov. Moscow: Aleteya, 2017. 428 p. P. 233–240.

УДК 338.242

DOI: 10.25688/2312-6647.2022.34.4.03

## ПРЕИМУЩЕСТВА И БАРЬЕРЫ В СОЗДАНИИ «УМНЫХ ГОРОДОВ» НА ОСНОВЕ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА

**Шор Инна Михайловна**

*Волгоградский государственный университет,  
Волгоград, Россия*

ShorIM@volsu.ru

**Аннотация.** Одним из факторов создания «умных городов» выступает государственно-частное партнерство (далее — ГЧП), с помощью которого привлекаются ресурсы и компетенции представителей бизнеса, необходимые для разработки и внедрения в городах цифровых технологий. Основным результатом этого выступает удовлетворение интересов и потребностей настоящего и будущего поколения при взаимодействии с городской средой посредством повышения качества и уровня жизни. Целью статьи является исследование преимуществ и барьеров в создании «умных городов» на основе ГЧП. Методологическую основу исследования составили общенаучные методы познания экономических явлений и процессов. В работе применены анализ, синтез, наблюдение и другие методы. Проведенное исследование позволило представить преимущества и эффекты ГЧП в контексте создания «умных городов». Сделаны выводы о наличии правовых, финансово-экономических и организационных барьеров, препятствующих развитию российской практики ГЧП применительно к созданию «умных городов». Сформулированы требования, которыми следует руководствоваться при ликвидации данных барьеров, и определены перспективные направления ГЧП при создании «умных городов» в направлении обеспечения устойчивого развития нашей страны. Материалы исследования могут быть использованы при принятии решений по созданию в России «умных городов» с применением ГЧП.

**Ключевые слова:** «умный город»; ГЧП; преимущества; барьеры; человекоцентричность; цифровизация; устойчивое развитие.

UDC 338.242

DOI: 10.25688/2312-6647.2022.34.4.03

## ADVANTAGES AND BARRIERS IN CREATING “SMART CITIES” BASED ON PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP

**Shor Inna Mikhailovna**

*Volgograd State University,  
Volgograd, Russia*

ShorIM@volsu.ru

**Abstract.** One of the factors in the creation of “smart cities” is a public-private partnership (hereinafter — PPP), through which the resources and competencies of business representatives necessary for the development and implementation of digital technologies in cities are attracted. The main result of this is the satisfaction of the interests and needs of the present and future generations when interacting with the urban environment by improving the quality and standard of living. The purpose of the article is to study the advantages and barriers in creating “smart cities” based on PPP. The methodological basis of the study was made up of general scientific methods of cognition of economic phenomena and processes. The work uses analysis, synthesis, observation and other methods. The study made it possible to present the advantages and effects of PPP in the context of creating “smart cities”. Conclusions are drawn about the existence of legal, financial, economic and organizational barriers that hinder the development of the Russian PPP practice in relation to the creation of “smart cities”. The requirements that should guide the elimination of these barriers are formulated, and promising areas of PPP in the creation of “smart cities” in the direction of ensuring the sustainable development of our country are identified. The research materials can be used in making decisions on the creation of “smart cities” in Russia using PPP.

**Keywords:** smart city; PPP; advantages; barriers; human-centricity; digitalization; sustainable development.

### Введение

В обеспечении устойчивого развития муниципалитетов и страны в целом важную роль играют «умные города», что становится возможным благодаря прозрачному, гибкому и эффективному управлению городским хозяйством с применением цифровых технологий. Подтверждением этого выступают самые крупные российские города — Москва и Санкт-Петербург, которые по уровню интеграции информационных и коммуникационных технологий и интернета вещей для управления городским имуществом занимают более высокие позиции по сравнению с другими городами нашей страны и в мировом масштабе<sup>1</sup>. При этом в российском масштабе наилучшие результаты внедрения технологий «умного города»

<sup>1</sup> Салахетдинова Т. Самые умные // Коммерсантъ Нижний Новгород. 2022. 21 июня. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5421075> (дата обращения: 30.06.2022).

демонстрируют крупнейшие города с численностью от одного миллиона человек<sup>2</sup>. В свою очередь, индекс цифровизации российских городов (IQ) показывает ежегодный рост, во многом обусловленный влиянием пандемии коронавируса — катализатора внедрения цифровых решений.

Как показывает положительный опыт ряда муниципалитетов нашей страны, важную роль в создании «умных городов» играют платформы информационных технологий, позволяющие аккумулировать большие данные открытого (предназначены для городского населения, имеющего потребность в решении вопросов функционирования жилищно-коммунального хозяйства, общественного транспорта, социального обеспечения и др.) и закрытого характера (используются органами муниципальной власти для решения целей и задач управления городом). В целом это позволяет построить, во-первых, конструктивный диалог между населением и органами муниципальной власти, а во-вторых, эффективно разрешить проблемы города посредством экономии времени и ресурсов населения и органов муниципальной власти, связанных с данными проблемами. При этом особую значимость имеет внедрение в городах таких платформ, с помощью которых возможно объединение в единое целое всех информационных систем города и обеспечение эффективного процесса передачи данных между такими системами, что способствует получению актуальной информации о многоаспектном развитии российских городов. Вместе с тем, не снижая высокой роли информационно-технологической составляющей «умных городов», следует учитывать человекоцентричность при создании таких городов, связывающую человека с центром городского развития.

Итак, можно выделить основные принципы, которыми следует руководствоваться при создании «умных городов»:

- человекоцентричность, способствующая, во-первых, проактивности в обучении и развитии городского населения, а во-вторых, удовлетворению интересов и потребностей настоящего и будущего поколения;
- комфортность, безопасность и экологичность городской среды;
- технологичность городской инфраструктуры, предполагающая интегрированность служб и инфраструктуры городов, а также безопасность внедряемых в городах технологий;
- гибкость, динамичность и эффективность управления городскими ресурсами;
- открытость и доступность актуальной и достоверной информации о развитии городов с соблюдением защиты персональных данных;
- устойчивость к изменениям и проблемам, происходящих как в городах, так и за их пределами.

Вместе с тем ограниченность средств бюджета государства создает определенные препятствия на пути создания в нашей стране «умных городов».

<sup>2</sup> IQ городов // «Умный город»: [сайт]. URL: <https://russiasmartcity.ru/iq> (дата обращения: 17.07.2022)

В свою очередь, это обуславливает высокую значимость ГЧП как одного из факторов создания «умных городов».

Проведенное исследование показало, что организационно-экономические, финансовые, правовые и иные аспекты создания «умных городов» на основе ГЧП рассмотрены в работах отечественных [1–4] и зарубежных авторов [5–8]. Вместе с тем, не снижая значимости этих работ, необходимо подчеркнуть отсутствие комплексного изучения преимуществ и барьеров в создании «умных городов» на основе ГЧП. Данное обстоятельство предопределило постановку цели статьи — исследование преимуществ и барьеров в создании «умных городов» на основе ГЧП.

Методологическую основу исследования составили общенаучные методы познания экономических явлений и процессов. Такие универсальные методы познания, как анализ и синтез, позволили выявить, объединить и исследовать основные барьеры, возникающие при использовании ГЧП для создания «умных городов». Эмпирические методы познания — наблюдение и описание способствовали получению и закреплению знаний о преимуществах и рисках применения ГЧП при создании «умных городов». Логический метод позволил сформулировать ряд требований, которыми нужно руководствоваться при ликвидации барьеров, возникающих в процессе использования ГЧП при создании «умных городов», а также определить перспективные направления в создании «умных городов» на основе ГЧП. И в заключение характеристики методологической основы исследования подчеркнем, что системный подход способствовал комплексному изучению ГЧП как фактору создания «умных городов» в направлении обеспечения устойчивого развития нашей страны.

И в завершении представим научную новизну исследования — на основе эмпирического анализа выявить и раскрыть, с одной стороны, преимущества, способствующие успешному использованию ГЧП при создании «умных городов», а с другой стороны, барьеры, препятствующие реализации данного процесса в современных российских условиях.

## **Основное исследование**

В нашей стране ГЧП демонстрирует свою эффективность более пятнадцати лет. При этом в кризисные периоды значение такого партнерства только усиливалось. Оценивая современное состояние российского рынка ГЧП, отметим рост совокупного размера объема инвестиций в проекты ГЧП и среднего размера на один проект ГЧП. К примеру, если в 2021 году объем «законодательных» инвестиций составил 414,8 млрд в рублей (в том числе частных инвестиций — не менее 344,1 млрд рублей), то в 2020 году — 363,9 млрд рублей (в том числе частных инвестиций — 211,3 млрд рублей). При этом наиболее растущая динамика характерна для инфраструктурных проектов городского



масштаба. Это во многом обусловлено осуществлением активной поддержки таких проектов в рамках государственных программ и усилением роли институтов развития в реализации городских проектов ГЧП<sup>3</sup>.

Основной причиной активного применения ГЧП при создании «умных городов» является наличие у такого партнерства ряда существенных преимуществ, в частности:

- привлечение финансовых, материальных, трудовых, информационных и иных ресурсов представителей бизнеса, необходимых для создания «умных городов» и, как следствие, экономия средств бюджета государства;
- задействование в создании «умных городов» компетенций, передовых технологий и лучшего опыта представителей бизнеса, способствующих повышению эффективности функционирования городов;
- повышение, с одной стороны, доходной части бюджета государства в виде налогов и сборов, а с другой стороны финансовых результатов представителей бизнеса в виде прибыли от предпринимательской деятельности, связанной с функционированием «умных городов»;
- комплексная реализация проектов по созданию «умных городов» в рамках таких соглашений, которые включают в себя разноплановые и взаимосвязанные процессы, начиная от проектирования и заканчивая эксплуатацией и модернизацией объектов «умных городов»;
- повышение качества жизни и уровня безопасности в городах с учетом текущих и будущих потребностей населения посредством создания цифровой городской инфраструктуры и комфортной городской среды.

В составе объектов — проектов ГЧП для «умных городов» — можно выделить традиционные (связаны с функционированием жилищно-коммунального хозяйства, автодорожной инфраструктуры, благоустройством территорий и др.) и новые (основаны на информационных технологиях)<sup>4</sup>. Приведем некоторые примеры таких проектов из практики российских городов:

- с традиционным объектом – проект по проектированию, созданию, реконструкции, эксплуатации объектов наружного освещения, находящихся в собственности Волгограда;
- с новым объектом — проект по созданию базы данных и программного обеспечения для хранения, поиска и обработки информации в данной базе данных, содержащих информацию о выявленных объектах недвижимости и земельных участках, отсутствующих (не принятых к учету) в налоговых органах, либо принятых на учет в налоговых органах, но подлежащих

<sup>3</sup> Основные тренды и статистика рынка ГЧП по итогам 2021 года // Официальный сайт Национального Центра ГЧП. URL: <https://pppcenter.ru/upload/iblock/5b4/5b4d97fb08864dd525b2923a2b14b415.pdf> (дата обращения: 20.07.2022)

<sup>4</sup> Механизмы ГЧП и ГЧВ как инструменты привлечения внебюджетного финансирования в проекты Умного города // НИИ Восход. URL: [https://www.tbforum.ru/hubfs/TBF/2022/Presentations\\_LIVE/Кострюкова\\_TBF\\_2022\\_hall2\\_1502.pdf](https://www.tbforum.ru/hubfs/TBF/2022/Presentations_LIVE/Кострюкова_TBF_2022_hall2_1502.pdf) (дата обращения: 21.07.2022).

уточнению в результате изменения их характеристик, находящихся на территории городского округа Красногорск Московской области.

При этом важно подчеркнуть то, что определенная составляющая информационных технологий есть в проектах «умных городов», реализуемых в рамках различных направлений деятельности (управление городом, жилищно-коммунальное хозяйство, транспорт, связь, туризм и др.), но она не выступает как отдельный объект — информационные технологии. С другой стороны, можно наблюдать реализацию проектов ГЧП, в которых в качестве объектов выступают как информационные технологии, сочетаемые с элементами традиционных сфер городов, так и традиционные и новые объекты в целом.

Реализация столь разнообразных проектов ГЧП при создании «умных городов» («умный свет», «умные остановки», «умное ЖКХ», «умная городская среда», «умный транспорт» и др.) позволяет достигнуть множество положительных эффектов, имеющих экономическую (рост доходов и снижение расходов государственного бюджета, повышение эффективности управления объектами государственной (муниципальной) собственности), социальную (повышение уровня и качества жизни населения, создание рабочих мест) и экологическую составляющую (улучшение состояния окружающей природной среды, количества и качества природных ресурсов). При этом ключевыми стимулами для раскрытия этих эффектов, с одной стороны, выступает население, предъявляя растущие требования к городской среде, а с другой стороны, стоимость внедрения решений, основанных на анализе и обработке данных, которая постепенно падает, тем самым способствуя ускорению процессов цифровизации в городской среде.

Несмотря на наличие у ГЧП, используемого при создании «умных городов», значительных преимуществ и положительных эффектов, дальнейшей практике развития такого партнерства препятствует ряд барьеров, в числе которых выделим следующие:

1. Правовые барьеры — непроработанность юридических вопросов, связанных с участием муниципальных органов власти в реализации проектов государственно-частного и муниципально-частного партнерства, в которых в качестве объекта выступают информационные технологии; нормативно-правовые ограничения в реализации проектов государственно-частного и муниципально-частного партнерства по созданию межмуниципальных, муниципальных и региональных информационных систем с участием как нескольких муниципальных образований, так и муниципальных образований и субъекта Российской Федерации; юридические проблемы, обусловленные передачей частным инвесторам исключительных прав на создаваемые в рамках проектов информационные технологии и проявляющиеся в отсутствии возможностей внедрения данных информационных технологий в других государственных (муниципальных) образованиях; отсутствие четкой правовой позиции по правам частных инвесторов на доступ к базам данных в системах «умных городов» для их дальнейшего применения при разработке коммерческих сервисов

для населения, бизнеса, государства; длительность процедур заключения соглашений в рамках партнерства государства и бизнеса, приводящая к устареванию решений по созданию «умных городов»<sup>5</sup>.

2. Финансово-экономические барьеры — риски финансирования за счет средств муниципального бюджета проектов, предусматривающих внедрение информационных систем с целью автоматизации деятельности органов муниципальной власти; недостаточность гарантий окупаемости вложений частных инвесторов в проекты ГЧП по созданию «умных городов», например в форме государственного субсидирования и льготного налогообложения; отсутствие эффективного механизма софинансирования проектов ГЧП при создании «умных городов», предполагающего использование средств федерального бюджета; непроработанность механизма монетизации информации, содержащейся в существующих и создаваемых информационных системах в рамках «умных городов»; высокий уровень финансовых затрат на поддержку в рабочем состоянии информационных технологий, внедренных в «умных городах».

3. Организационные барьеры — наличие инфраструктурных ограничений по реализации проектов ГЧП при создании «умных городов»; отсутствие центра (проектного офиса) для осуществления координации работы цифровых сервисов; недостаток общих стандартов «умных городов», разработанных совместными усилиями бизнеса, государства, общественности; отсутствие эффективного механизма моделирования влияния проектов ГЧП в рамках «умных городов» на составляющие элементы городского развития, в частности посредством оценки нагрузки данных проектов на экономику и население города, а также на окружающую среду; ограниченность коробочных решений по цифровым проектам ГЧП, легко масштабируемых в различные города и включающих в себя необходимые шаблоны документов и основные требования; неполноценный обмен передовым опытом реализации проектов ГЧП при создании «умных городов»; недостаток успешных практик внедрения проектов ГЧП при создании «умных городов» и высококвалифицированных специалистов в данной области, приводящий к ошибкам в структурировании таких проектов.

Таким образом, уровень развития «умных городов» на основе ГЧП во многом зависит от ликвидации вышепредставленных барьеров. При этом в данном процессе необходимо руководствоваться рядом требований.

Во-первых, в обеспечении устойчивости единой и взаимосвязанной системы «умный дом – умный квартал – умный город» главенствующую роль играет государство, которое должно находиться в постоянном открытом и конструктивном диалоге с населением и бизнесом по разносторонним вопросам

<sup>5</sup> Туголукова В. Палитра применимых механизмов ГЧП по направлению «Умный город». М., 2021 // You & Partners. URL: [https://f.hubspotusercontent00.net/hubfs/2037604/TBF/Presentations2021\\_online/TBFOFFline/TBF%2009-02-21%20hall%202/TBF\\_090221\\_hall2\\_УГ\\_Туголукова.pdf](https://f.hubspotusercontent00.net/hubfs/2037604/TBF/Presentations2021_online/TBFOFFline/TBF%2009-02-21%20hall%202/TBF_090221_hall2_УГ_Туголукова.pdf) (дата обращения: 22.07.2022).

создания «умных городов». Наряду с этим государство должно активно стимулировать обмен лучшими практиками создания «умных городов» с применением ГЧП и их эффективное использование муниципальными образованиями.

Во-вторых, при создании «умных городов» с применением ГЧП необходимо построить эффективную обратную связь с населением, так как залогом успешности создания таких городов выступает объединение ресурсов и компетенций государства и бизнеса на благо людей. При этом особое значение имеет формирование цифровой среды доверия, позволяющей обеспечить защиту интересов городского населения.

В-третьих, под влиянием зарубежных ограничительных мер (санкций) на Россию необходимо содействовать активному использованию клиентоцентричных отечественных решений в реализации проектов ГЧП, направленных на создание «умных городов», с сохранением инклюзивности городов. В свою очередь, функция органов государственной (муниципальной) власти заключается в четкой формулировке потребностей муниципальных образований в создании «умных городов» и формировании конкретных запросов на решение задач, связанных с этими потребностями, а функция бизнеса — в предложении наиболее оптимальных отечественных решений по удовлетворению вышеотмеченных запросов. При этом в выборе оптимальных отечественных решений в рамках «умных городов» следует применять комплексный подход, в основе которого определение конкретных технологий только после сценарного прогнозирования развития городов и согласования его с населением, бизнесом и властью.

В-четвертых, при реализации проектов ГЧП, направленных на создание «умных городов», необходимо эффективно внедрять технологии сбора и анализа больших данных, связанных с функционированием и развитием городов, в полной мере учитывая состояние городской инфраструктуры. Для инфраструктурных объектов городов свойственно применение тех данных, которые производятся этими объектами. В свою очередь, облачные решения позволяют обеспечить прозрачность процессов, происходящих в инфраструктурных объектах городов, и экономию средств на их обслуживание.

В-пятых, при реализации проектов ГЧП, направленных на создание «умных городов», необходимо обеспечить комплексное взаимодействие различных цифровых систем городов и синергию на основе переиспользования данных городов. Это становится возможным благодаря формированию единых региональных (муниципальных) систем управления данными городами, позволяющих анализировать данные городов и создавать кросс-отраслевую аналитику. Следовательно, возрастает значимость обеспечения эффективности в синхронизации работы всех служб и ведомств на государственном (муниципальном) уровне.

## Заключение

В заключение отметим, что высокий потенциал, с одной стороны, «умных городов» в повышении качества городской жизни, а с другой стороны, ГЧП в обеспечении эффективного взаимодействия государства и бизнеса позволяет говорить о дальнейшем росте количества проектов ГЧП, направленных на создание «умных городов». В данном процессе одними из ключевых сфер становятся «умная энергетика», «умный транспорт» и «умное ЖКХ», что предопределено нацеленностью России на устойчивое развитие, основанное на взаимодействии общества, экологии и экономики. В свою очередь, наибольшую эффективность будут демонстрировать проекты ГЧП с участием частных партнеров не только в проектировании и строительстве объектов «умных городов», но и в их последующей эксплуатации и (или) техническом обслуживании. При этом благодаря грамотной технологичной эксплуатации объектов «умных городов» смогут окупиться частные инвестиции, а услуги, оказываемые с помощью данных объектов, станут более качественными и в большей степени соответствующими потребностям и интересам населения. Вместе с тем важно учитывать риски ГЧП (технические, коммерческие, финансовые, правовые, политические, информационно-коммуникационные) и «умных городов» (технологические, экономические, социальные, правовые, политические) и, как следствие, необходимость создания и реализации эффективной системы риск-менеджмента проектов ГЧП, направленных на создание «умных городов», с целью минимизации и (или) исключения данных рисков. Важной составной частью процесса функционирования этой системы является разработка матрицы рисков, с помощью которой выявляются и оцениваются риски реализации проектов ГЧП в рамках «умных городов», определяются способы их минимизации и (или) исключения, а также устанавливаются лица, ответственные за риски. Соответственно, своевременная и правильная разработка матрицы рисков способствует полному исключению рисков уже на предварительной стадии реализации проектов ГЧП, направленных на создание «умных городов», в то время как после фактического запуска таких проектов внезапное выявление рисков может привести к досрочному закрытию таких проектов.

### Список источников

1. Иванова Т. В. Взаимодействие бизнеса и власти при реализации цифровых и инфраструктурных проектов в рамках концепции «умный город» // Бизнес. Общество. Власть. 2019. № 2 (32). С. 97–109.
2. Кабанов В. А., Бесхлебнов А. А., Али М. А. Государственно-частное партнерство в контексте реализации концепции «умный город» // Экономика и предпринимательство. 2021. № 4 (129). С. 666–670.
3. Ожигина А. Д., Текалов А. В., Кузьмина А. Д. Основные механизмы государственно-частного партнерства при реализации проекта «умный город» // Вестник

образования и развития науки Российской академии естественных наук. 2020. № 2. С. 50–52.

4. Парахина В. Н., Борис О. А., Устаев Р. М., Воронцова Г. В., Момотова О. Н. Возможность применения механизма ГЧП при реализации проектов «умного города» // Финансовый журнал. 2019. № 6. С. 70–82. DOI: 10.31107/2075-1990-2019-6-70-82

5. Xu J. Classification of Smart City Projects under the Model of Government and Social Capital Cooperation // Modern Management Science. 2017. P. 70–72.

6. Yang J., You J. Research on the application of PPP model in smart city projects // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. 2019. DOI: 10.1088/1755-1315/330/5/052039

7. Zhang Y. Q., Shan Z. G., Ma C. J. Practical Studies of Public-Private Partnership in the Smart City // Urban Development Studies. 2018. № 25. P. 18–22.

8. Zhou C., Xu C. The Construction Status and Development Trend for the Smart City of Public-private Partnership Model // Intelligent City. 2017. № 3. P. 12–15.

### References

1. Ivanova T. V. Interaction of business and government in the implementation of digital and infrastructure projects within the framework of the “smart city” concept // Business. Society. Power. 2019. № 2 (32). P. 97–109.

2. Kabanov V. A., Beskhebnov A. A., Ali M. A. Public-private partnership in the context of the implementation of the “smart city” concept // Economics and Entrepreneurship. 2021. № 4 (129). P. 666–670.

3. Ozhigina A. D., Tekalov A. V., Kuzmina A. D. The main mechanisms of public-private partnership in the implementation of the Smart City project // Bulletin of Education and Development of Science of the Russian Academy of Natural Sciences. 2020. № 2. P. 50–52.

4. Parakhina V. N., Boris O. A., Ustaev R. M., Vorontsova G. V., Momotova O. N. The possibility of using the PPP mechanism in the implementation of smart city projects // Financial Journal. 2019. № 6. P. 70–82. DOI: 10.31107/2075-1990-2019-6-70-82

5. Xu J. Classification of Smart City Projects under the Model of Government and Social Capital Cooperation // Modern Management Science. 2017. P. 70–72.

6. Yang J., You J. Research on the application of PPP model in smart city projects // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. 2019. DOI: 10.1088/1755-1315/330/5/052039

7. Zhang Y. Q., Shan Z. G., Ma C. J. Practical Studies of Public-Private Partnership in the Smart City // Urban Development Studies. 2018. № 25. P. 18–22.

8. Zhou C., Xu C. The Construction Status and Development Trend for the Smart City of Public-private Partnership Model // Intelligent City. 2017. № 3. P. 12–15.

УДК 332.232

DOI: 10.25688/2312-6647.2022.34.4.04

**КОНЦЕНТРАЦИИ ЗНАЧИТЕЛЬНЫХ ПЛОЩАДЕЙ  
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ЗЕМЕЛЬ  
(В ТОМ ЧИСЛЕ НЕИСПОЛЬЗУЕМЫХ)  
У ОТДЕЛЬНЫХ СОБСТВЕННИКОВ ЗЕМЛИ**

**Носкова Галина Викторовна**

*независимый исследователь,*

*Москва, Россия*

tc-music@yandex.ru

**Аннотация.** В статье раскрываются основные изменения, произошедшие в распределении и использовании сельскохозяйственных земель у различных собственников, приведены и обоснованы показатели и элементы концентрации сельхозземель, определена и показана цель по введению в эксплуатацию неиспользуемых земель. В сельскохозяйственном производстве имеются собственники земель, их называют землевладельцами. Они занимаются освоением новых земель, при этом являются инвесторами в сельском хозяйстве. Данные представители располагаются в различных регионах нашей страны, они ведут свой бизнес с помощью используемых и неиспользуемых земельных наделов.

**Ключевые слова:** земля; сельское хозяйство; мониторинг сельхозземель; концентрация земель; используемые земли; неиспользуемые земли.

UDC 332.232

DOI: 10.25688/2312-6647.2022.34.4.04

**CONCENTRATIONS OF SIGNIFICANT AREAS  
OF AGRICULTURAL LAND (INCLUDING UNUSED ONES)  
INDIVIDUAL LAND OWNERS**

**Noskova Galina Viktorovna**

*independent researcher,*

*Moscow, Russia*

tc-music@yandex.ru

**Annotation.** The article reveals the main changes that have occurred in the distribution and use of agricultural land by various owners, provides and justifies indicators and elements of concentration of agricultural land, defines and shows the goal of putting unused land into operation. In agricultural production, there are land owners, from which landowners

are called. They are engaged in the development of new land, while they are investors in agriculture. These representatives are located in various regions of our country, they conduct their business using used and unused land plots.

**Keywords:** land; agriculture; monitoring of agricultural land; land concentration used; land unused.

**С**ельское хозяйство — основная отрасль народного хозяйства. От ее состояния и дальнейшего развития зависит экономическое положение в нашей страны. В рыночной экономике сельское хозяйство является одним из немногих быстрорастущих секторов экономики. Но любая экономика не может работать без усилий человека, а сельское хозяйство как важнейший двигатель экономики требует колоссальных усилий человека. Человек на протяжении многих веков связан с землей. Всем известно, что труд из обезьяны сделал человека, а труд крестьян помогает выжить и преодолеть трудности в наше непростое время, а значит, труд селян просто необходим для жизнедеятельности всей страны.

Несмотря на кризис, эта отрасль стала практически единственной, демонстрирующей положительные показатели. Однако за провоцирующими надежду цифрами стоят не только перспективы, но и прячется ряд острых проблем.

На сегодняшний день известно огромное количество направлений, в которых можно двигаться и развиваться, производя тот или иной продукт и реализуя его соответствующим потребителям. При этом именно в России с ее необъятными площадями и ресурсами наименее изученной областью сельского хозяйства является концентрация значительных площадей у отдельных собственников [1].

Исследуем не до конца понятный и, на наш взгляд, один из интереснейших разделов сельского хозяйства — это концентрации значительных площадей сельхозземель (в том числе неиспользуемых) у отдельных собственников. Начнем с самого начала, а значит, с показателей и их характеристики.

Концентрация характеризуется масштабом сельскохозяйственного производства. Основными показателями масштаба сельскохозяйственного производства служат стоимость валовой и товарной продукции, площадь сельскохозяйственных угодий, в том числе пашни, многолетних насаждений, величина основных производственных фондов, наличие энергетических ресурсов и техники, численность работников, поголовье скота, производственная мощность и др. [2].

Рост концентрации производства в сельском хозяйстве может искать свое развитие по-разному:

– на основе централизации, то есть объединение мелких предприятий в одно, более масштабное производство. В этом случае за счет дополнительных вложений при неизменной площади сельскохозяйственных угодий идет увеличение производства продукции;



– за счет усиления специализации предприятия и наращивания объема производства конкретного вида продукции на базе употребления индустриальных технологий и прогрессивных форм организации труда на основе дополнительной аренды земли и других средств производства.

Но концентрация, несмотря на все положительные характеристики введения сельскохозяйственных площадей, требует постоянного ввода дополнительных земель. В свою очередь, дополнительные земли не могут возникнуть сами по себе, для этого необходим ряд определенных действий. Одним из таких является ввод неиспользуемых земель. Но эта процедура занимает много времени и усилий, а также юридических тонкостей по данному мероприятию, вследствие чего тема ввода неиспользуемых земель очень низкая.

Одной из причин невысоких темпов введения в оборот используемых не по назначению сельхозземель является сложность процедуры изъятия таких участков у собственников.

В Конституции четко указано, что у собственника земля может быть изъята только по решению суда, а суды — это длительная процедура. За это время недобросовестные землевладельцы переуступают права на неиспользуемый земельный участок и уходят от ответственности [4].

Проблема изъятия через суд далеко не единственная причина, почему власть не спешит прибегать к ней. Только за 2018 год из 117 случаев выявления используемых не по назначению сельхозземель в суд власти обращались лишь 6 раз. Возникает вопрос, почему не проявляют активности чиновники? Вся причина в том, что земельный налог — один из источников дохода муниципального бюджета. В случае с изъятием земли у непорядочного землевладельца муниципалитеты часто встречаются с ситуацией, когда они теряют налоги, поскольку желающих купить такой участок с торгов просто не находится. По прошествии времени неиспользуемый надел за несколько лет, а то и десятилетий теряет свои агрономические качества. Зачастую на таком наделе успевает вырасти настоящий лес и чтобы обратить его снова в пашню, нужны немалые вложения. Стоимость введения в оборот 1 га залежей зависит от степени запущенности земли, если на участке вырос лес, то сначала идет выпилка деревьев, раскорчевка пней, затем двойное дискование, вспашка и боронование, в данном случае затраты могут доходить до 20 тысяч рублей за гектар.

Изъятие неиспользуемых земель сельскохозяйственного назначения — это крайняя мера. Ведь главная цель — введение в оборот заброшенных участков пашни, которые могли бы давать урожай, а значит, что земля должна находиться в руках тех, кто на ней готов работать. При этом правила оборота земель не только не должны создавать препятствий для развития сельскохозяйственной отрасли, но и должны стимулировать его. Основная цель — это возвращение в оборот брошенных участков пашни, которые могли бы давать урожай, такую цель ставит правительство в ближайшие годы. Министерство сельского хозяйства представило материал о том, что с начала реализации нормы

в оборот вернули более 120 тысяч гектаров земель сельхозназначения. В целом в 2018 году посевная площадь в стране впервые за последние 15 лет превысила 80 млн га. Этот механизм власти применять будут и дальше для сокращения заброшенных площадей, и он должен быть эффективным [3].

Приняв закон «Об обороте земель сельскохозяйственного назначения» в новом варианте, законодатели рассчитывают упростить земельные отношения и постепенно вернуть в оборот неиспользуемые участки. У невостребованных долей, говорят они, появятся новые собственники, а эффективность использования земельных наделов вырастет. Необходимо выяснить, какие риски и преимущества для сельскохозяйственного бизнеса содержит закон и что необходимо для того, чтобы он полноценно работал.

Одно из положений доктрины — расширение посевов сельхозкультур за счет неиспользуемых пахотных земель, поэтому главной задачей является возврат в АПК значительных площадей неиспользуемых земель сельхозназначения [7].

Влияние земли на экономический процесс производства приобретает всеобщий характер. Без земли невозможно развитие сельского хозяйства, транспорта и т. д., строительство городов. Разница состоит лишь в том, какую — пассивную или активную — роль выполняет человек по отношению к земле. Только знающий и успешно работающий на земле человек может трудиться и создать на своей земле такие благоприятные условия, при которых он сам будет работать и научит других работать на земле, постоянно приумножать свои доходы. Такие люди в нашей стране называются землевладельцами.

Вот исходя из сложившихся представленных обстоятельств появляются люди, которые умеют и знают, как правильно работать на неиспользуемых участках. Но каждый человек, в силу своих обстоятельств, не может, да и не каждому дано работать на земле, приносить пользу себе, а возможные излишки реализовывать. Но и землевладельцы не все справляются с этой сложной задачей, а только крупные землевладельцы приумножают свои активы. Так, сельскохозяйственная земля в данной ситуации выступает, как земельный банк. Земельный банк крупных землевладельцев в России постоянно, ежегодно растет. Участники покупают сельскохозяйственные земли, приобретая их у мелких собственников земли, как земельный пай, также приобретают землевладельцы и путем покупки акций на сельскохозяйственную землю.

Крупные компании-землевладельцы — это те компании, которые управляют и реализовывают свои планы в самых различных регионах нашей страны. Эти структуры контролируют (владеют на праве собственности, аренды или ином законном праве) более 100 тыс. га сельхозугодий. Хотя существенная часть компаний сосредоточена в центральной и южной частях России, отдельные компании — участники рейтинга — работают в Сибирском и Уральском федеральных округах, на Дальнем Востоке, в Калининградской области и в Северо-Кавказском федеральном округе.

Основные компании — лидеры в рейтинге по постоянному увеличению своих собственных земель, т. е. земель сельскохозяйственного назначения. Местонахождения крупных землевладельцев, где они работают, — это различные регионы по всей нашей необъятной России, но мы взяли за основу основных лидеров по владению землями сельскохозяйственного назначения. Эти крупные землевладельцы постоянно наращивают свой земельный банк, данные которого представлены в таблице 1.

Таблица 1

**Крупные землевладельцы России, рейтинг по занимаемым сельскохозяйственным площадям в 2019 году (по уменьшению)**

№	Название сельскохоз. компаний	Место присутствия по областям, республикам, краям	Площадь земли в собственности по годам (тыс. га)			
			2016	2017	2018	2019
1	«Мираторг»	<i>Белгородская; Тульская; Смоленская; Калужская; Брянская; Курская; Орловская</i>	644	676	676	1 млн
2	«Продимекс» (с учетом агрокультуры)	<i>Белгородская; Воронежская; Курская; Тамбовская; Пензенская; Липецкая; Краснодарский край; Ставропольский край; республика Башкортостан</i>	690	790	790	865
3	«Русагро»	<i>Белгородская; Тамбовская; Воронежская; Орловская; Приморский край</i>	670	675	635	650
4	Агрокомплекс им. Н. И. Ткачева	<i>Краснодарский край; Ставропольский край; Ростовская область; Республика Адыгея</i>	206	452	452	649
5	«ЭкоНива-АПК»	<i>Воронежская; Новосибирская; Калужская; Оренбургская; Тюменская; Московская</i>	196	334	334	504

№	Название сельскохозяйственных компаний	Место присутствия по областям, республикам, краям	Площадь земли в собственности по годам (тыс. га)			
			2016	2017	2018	2019
6	«Волго-Дон Агроинвест»	<i>Волгоградская; Липецкая; Курская; Тамбовская; Калининградская</i>	206	452	452	452
7	«Авангард- Агро»	<i>Воронежская; Орловская; Курская; Тульская; Липецкая; Белгородская</i>	316	386	400	450
8	«Био-Тон»	<i>Самарская; Саратовская; Ульяновская</i>	333	333	350	403
9	«Степь» + «РЗ Агро»	<i>Краснодарский край; Ставропольский край; Ростовская область</i>	142	350	380	401
10	«Василина»	<i>Самарская; Оренбургская; Саратовская</i>	300	300	380	380
11	«Иволга- холдинг»	<i>Курская; Оренбургская; Челябинская; Ульяновская; Краснодарский край</i>	280	489	362	362
12	«Ак Барс Холдинг»	<i>Республика Татарстан</i>	505	505	354	354
13	«РосАгро»	<i>Саратовская; Пензенская; Воронежская; Орловская; Ставропольский край</i>	320	400	377	326
14	«Агросила- групп»	<i>Республика Татарстан</i>	218	220	324	324
15	«Доминант»	<i>Липецкая; Тамбовская; Краснодарский край; Алтайский край</i>	400	320	320	320
16	«Авангард- Агро»	<i>Воронежская; Тамбовская; Пензенская; Волгоградская</i>	390	390	300	300

№	Название сельскохозяйств. компаний	Место присутствия по областям, республикам, краям	Площадь земли в собственности по годам (тыс. га)			
			2016	2017	2018	2019
17	«АгроТерра»	Тульская; Рязанская; Пензенская; Курская; Тамбовская; Липецкая; Орловская	200	280	280	300
18	«Черкизово»	Воронежская; Липецкая; Орловская; Тамбовская	140	190	287	287
19	«Красный Восток»	Ульяновская; Тамбовская; Воронежская; Республика Татарстан	265	350	268	268
20	«Покровский»	Краснодарский край	190	240	210	240
21	«Ресурс»	Ростовская; Ставропольский край; Республика Адыгея	175	190	200	200
22	«Юг Руси»	Ростовская; Волгоградская; Воронежская; Краснодарский край	165	165	200	200
23	«Янта»	Иркутская; Амурская	100	100	197	197
24	«Агро-Инвест»	Воронежская; Липецкая; Курская; Тамбовская	135	244	186	186
25	«Националь»	Ростовская; Нижегородская; Новгородская; Краснодарский край	100	100	183	183
26	Sucden	Липецкая; Пензенская; Краснодарский край	100	160	160	180
27	«Амура- комплекс»	Амурская	100	100	170	170
28	«Солнечные продукты»	Саратовская; Краснодарский край	100	100	157	157
29	«Русмолко»	Пензенская	136	136	156	156

№	Название сельскохоз. компаний	Место присутствия по областям, республикам, краям	Площадь земли в собственности по годам (тыс. га)			
			2016	2017	2018	2019
30	«АгроГард»	<i>Краснодарский край; Орловская; Липецкая; Тамбовская; Курская</i>	141	141	155	155
31	«КВД-Групп»	<i>Воронежская</i>	100	100	150	150
32	«Дельта-Агро»	<i>Волгоградская</i>	100	120	120	143
32	«Зерно Жизни» (СИНКО)	<i>Самарская</i>	100	100	136	136
33	«Равис — птицефабрика Сосновская»	<i>Челябинская</i>	100	100	120	120
34	AVG Capital Partners	<i>Ставропольский край; Республика Башкортан</i>	100	100	118	118
35	«Агро-Белогорье»	<i>Белгородская</i>	100	100	111	111
36	«Сибирский деловой союз»	<i>Кемеровская</i>	100	100	110	110
37	«Заречное»	<i>Воронежская</i>	100	102	100	100
38	«Агронова-Л»	<i>Тамбовская; Липецкая; Тверская; Рязанская</i>	100	100	100	100
39	«Ариант»	<i>Республика Мордовия</i>	100	100	100	100
40	«Зерно Заволжье»	<i>Волгоградская; Краснодарский край</i>	100	100	100	100
41	«ДолгоГрупп»	<i>Калининградская</i>	100	100	100	100
42	«Плодородие (Акрон)»	<i>Новгородская</i>	100	100	100	100
43	«Мельник» (Алтайский край)	<i>Алтайский край</i>	101	101	83	83
44	«Титан»	<i>Омская</i>	100	100	80	80
45	«ТОК-Агро»	<i>Ставропольский край; Краснодарский край; Кабардино-Балкарская Республика; Карачаево-Черкесская Республика</i>	104	100	50	50

Исходя из выше представленных крупных 45 компаний мы уделим особое внимание лишь пятерке лидеров, т. е. крупных землевладельцев. Ведь если мы будем рассматривать все 45 претендентов, то нам необходимо очень много

времени и сил, чтобы описать каждую, выявить ее положительные и отрицательные стороны, посмотреть все занимаемые земли, также неиспользуемые этими землевладельцами земли, провести мониторинг всех занимаемых областей, где ведут свою деятельность анализируемые предприятия. На основе этого сделать определенный анализ, но проделав сложнейшую работу нам также станет ясно, что в пятерке лидеров все по-прежнему окажутся вышеперечисленные структуры нашего рейтинга. Но полностью оценить всю полноту и масштаб сельскохозяйственной деятельности анализируемых землевладельцев не хватит всей жизни. Каждый день, из года в год эти люди, несмотря на погодные или многие другие факторы, трудятся над повышением своего благосостояния, а значит на благосостояние всей страны. Ведь без сельскохозяйственной продукции не может существовать, а тем более развиваться любая другая деятельность предприятий, тем более человек. Все знают, что продукты питания поставляют нам люди, которые трудятся в сельской местности, на полях и землях, где выращивают сельскохозяйственную продукцию. То есть анализируемые предприятия выступают еще и как инвесторы в экономике нашей страны. Можно сделать анализ и рассмотреть представителей этого рейтинга как главных инвесторов в сельском хозяйстве, которые используют как пригодные для реализации своих проектов, так и неиспользуемые земельные участки, которые в дальнейшем будут осваиваться в полной мере .

В пятерке лидеров остаются постоянные крупные землевладельцы. Но конкуренция на рынке земли стимулирует к увеличению земель даже у крупных землевладельцев.

Наиболее привлекательными, на наш взгляд, остаются такие крупные холдинги, как «Мираторг», «Продинекс», «Русагро», Агрокомплекс им. Н. И. Ткачева, «ЭкоНива-АПК». Представленные агрохолдинги оснащены самым современным высокотехнологичным оборудованием. В свою очередь, все компании в своих регионах решают проблему концентрации как используемых, так и неиспользуемых земель.

Одна из причин, почему компании, владеющие сельскохозяйственными землями, могут не озвучивать размеры своих посевных площадей, — они работают на землях, которые юридически им еще не принадлежат. Так говорят различные источники из числа партнеров холдингов. Например, если по тому или другому активу идет судебное разбирательство, то неизвестно, кому достанется компания и ее земли. Но времени на раздумья нет, необходимо проводить посевные работы. И каждый землевладелец рискует, потому что он обрабатывает сельскохозяйственную землю, не зная, что она уже может оформляться на другого бизнесмена. Нужно рассчитать, успеет ли бизнесмен собрать урожай еще до завершения оформления юридических документов или нет.

Земли, которые были нами проанализированы, требуют скорейшего перераспределения. Землевладельцам, чтобы их получить, необходимо участвовать в торгах, затем ждать размежевания, оформления документации. Это очень долгий период, и процедура может растянуться на годы. А земля должна

использоваться, и поэтому крупные компании-лидеры по «джентльменскому соглашению» с местными властями начинают сеять на не оформленной до конца земле.

Во время проверок Росреестра или Россельхознадзора землевладельцы заплатят штраф за использование чужого сельскохозяйственного участка и все. Кроме того, по устной договоренности организация может выступить меценатом или оказывать какую-то финансовую помощь муниципалитету. Эти недочеты приводят к тому, что по агрономическим показателям посевные площади могут расходиться с юридическими данными по объему земельного банка, также затруднен учет сельскохозяйственных земель из-за того, что компания покупала активы в период полевых работ, и даже само руководство холдингов не всегда точно знает, они убирают урожай там, где сеяли уже сами, или уборку ведет предыдущий владелец. Подобные ситуации, в частности, характерны для быстрорастущих землевладельцев.

В России постоянно, из года в год из века в век идет борьба за наилучшее положение в обществе. А чтобы быть состоятельным, а значит, богатым необходимо иметь постоянный доход, а землевладельцы, у которых много сельскохозяйственной земли могут считаться состоятельными людьми. Приобретая все больше и больше земельных наделов землевладелец с каждым участком делается богаче. В погоне за наибольшей прибылью большинство землевладельцев не считается ни с чем и ни с кем. Ведь не секрет, что каждый землевладелец хочет быть монополистом и в погоне за приобретением земельных наделов коммерсанты применяют порой и не совсем законные методы приобретения, порой встречаются и криминальные истории, но мы не будем на этом останавливаться, ведь наша главная цель — выявить положительные и отрицательные стороны сельскохозяйственной деятельности, связанной с концентрацией сельскохозяйственной земли, в том числе неиспользованной у отдельных собственников, т. е. крупных землевладельцев.

Обобщая все направления деятельности сельскохозяйственных предприятий, можно сказать, что положительные и отрицательные стороны в использовании земельных участков крупными землевладельцами имеют место. Но так или иначе бизнесмены не сдают позиции и продолжают свой нелегкий труд. Компании, занимающиеся земельным бизнесом (см. табл. 1), распространяют свои сферы деятельности от Уральской области до южных республик, таких как Башкортостан, также южных областей, таких, как Ростовская, Волгоградская области и мн. др. А это значит, что южная часть России всегда будет задействована в сельском хозяйстве независимо от концентрации сельскохозяйственных участков и, исходя из этого, неиспользованных земельных участков благодаря землевладельцам будет все меньше и меньше. Нельзя не заметить центральную часть России, где наиболее плотно занимаются бизнесом землевладельцы, это в таких областях как Брянская, Курская, Орловская и др. Это все говорит о том, что агробизнес набирает свои обороты, несмотря на экономический кризис.



Рассмотрев концентрацию сельскохозяйственной земли, можно сказать, что человеческий труд на земле заслуживает уважение, а грамотное управление и точное знание применения сельскохозяйственной земли, связанное с концентрацией неиспользуемой земли, заслуживает особое внимание и подход к рассмотрению данной тематики. Мы изучили лишь малую часть этой темы, маленькую частицу айсберга, которая находится на поверхности, а чтобы более углубленно изучать данную тему, потребуется гораздо больше внимания. Но и оставлять эту тему также нельзя, так как постоянные изменения в экономической сфере имеют место быть, а значит, можно постоянно возвращаться к данной тематике и делать все новые и новые познания в этой сфере.

### Список источников

1. Федеральный Закон Об общих принципах организации местного самоуправления в РФ от 06.10.2003 № 131-ФЗ (принят ГД ФС РФ 16.09.2003) (действующая редакция от 21.07.2014) // Коллективные иски: [сайт]. URL: <http://mass-claim.ru/laws/110/>
2. Правительство РФ Распоряжение от 13.02.2019 № 207-р [Об утверждении Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года] (с изменениями на 23.03.2021) // Техэксперт. URL: <https://docs.cntd.ru/document/552378463>
3. Совет Федерации Федерального Собрания Российской Федерации. Материалы к заседанию на тему «Межмуниципальное сотрудничество: эффективные практики, проблемы и перспективы развития». М., 2020 // Официальный сайт Совета Федерации. URL: <http://council.gov.ru/media/files/Q5IE1LyY7WAlI7uUU8dsIsA5pMglm4IT.pdf>
4. Путин В. Демократия и качество государства // Беларусь сегодня. 2012. 9 февраля. URL: <https://www.sb.by/articles/vladimir-putin-demokratiya-i-kachestvo-gosudarstva.html>
5. Носкова Г. В. Основные направления совершенствования системы управления сельским хозяйством на региональном и муниципальном уровнях [Электронный ресурс] // Социально-экономические и гуманитарные исследования: проблемы, тенденции, и перспективы развития: материалы Международной научно-практической конференции, г. Брянск, 27–28 апреля 2016 г. Брянск, 2016. С. 196–203. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=27358321>
6. Носкова Г. В. Управление земельными ресурсами в Брянской области и пути решения по обеспечению и увеличению сельскохозяйственных земель // Прикладные экономические исследования. 2020. № 1 (35). С. 22–27. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=44368738>
7. Носкова Г. В. Использование земель сельскохозяйственного назначения, концентрация и актуальность ее переоценке в сельскохозяйственном производстве // Прикладные экономические исследования. 2019. № 2 (30). С. 37–44. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=44204956>

### References

1. Federal Law on General Principles of Organization of Local Self-Government in the Russian Federation dated 06.10.2003. № 131-FZ (adopted by the State Duma of the Federal Assembly of the Russian Federation 16.09.2003) (current version of 21.07.2014) // Class actions: [website]. URL: <http://mass-claim.ru/laws/110/>
2. Government of the Russian Federation Decree No. 207-r of February 13, 2019 [On Approval of the Spatial Development Strategy of the Russian Federation for the Period until 2025] (as amended on March 23, 2021) // Techexpert. URL: <https://docs.cntd.ru/document/552378463>
3. The Federation Council of the Federal Assembly of the Russian Federation. Materials for the meeting on the topic “Inter-municipal cooperation: effective practices, problems and prospects for development”. Moscow, 2020 // Official website of the Federation Council. URL: <http://council.gov.ru/media/files/Q5IE1LyY7WAJI7uUU8dsIsA5pMglm4IT.pdf>
4. Putin V. Democracy and the quality of the state // Belarus today. 2012. February 9. URL: <https://www.sb.by/articles/vladimir-putin-demokratiya-i-kachestvo-gosudarstva.html>
5. Noskova G. V. The main directions for improving the agricultural management system at the regional and municipal levels // Socio-economic and humanitarian research: problems, trends, and prospects for development: materials of the International Scientific and Practical Conference, Bryansk, 2016, April 27–28. Bryansk, 2016. P. 196–203. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=27358321>
6. Noskova G. V. Management of land resources in the Bryansk region and solutions to ensure and increase agricultural land Applied economic studies // Applied economic research. 2020. № 1 (35). P. 22–27. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=44368738>
7. Noskova G. V. Use of agricultural land, concentration and relevance of its revaluation in agricultural production // Applied economic research. 2019. № 2 (30). P. 37–44. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=44204956>

УДК 33.336.71, 336.74

DOI: 10.25688/2312-6647.2022.34.4.05

## АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ РЫНКА БАНКОВСКИХ КАРТ РФ В УСЛОВИЯХ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ И ПАНДЕМИИ COVID-19

Савчина Оксана Владимировна<sup>1</sup>,  
Абдулмуталибова Алина Акимовна<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> *Российский университет дружбы народов,  
Москва, Россия*

<sup>1</sup> savchina-ovl@rudn.ru

<sup>2</sup> 1032196851@rudn.ru

**Аннотация.** В последние годы наблюдается тенденция возросшего спроса на безналичные способы проведения транзакций — в большей степени посредством пластиковых карт. Настоящая статья посвящена комплексному исследованию состояния рынка банковских карт РФ в 2013–2020 гг. В работе дана оценка влияния различных факторов, включая валютный кризис 2014–2015 гг., антироссийские экономические санкции со стороны стран Запада и пандемию COVID-19, на динамику эмиссии пластиковых карт и изменение предпочтений граждан по ним. Приведен и проанализирован рейтинг самых востребованных дебетовых и кредитных карт. Согласно полученным в ходе исследования результатам выявлено устойчивое превалирование дебетовых карт и рост задолженности по кредитным картам на протяжении исследуемого периода. Спрогнозирована тенденция постепенного полного замещения банковских карт цифровыми в будущем вследствие возросшего влияния и значимости диджитализации экономики.

**Ключевые слова:** валютный кризис; антироссийские экономические санкции; пандемия COVID-19; безналичные способы оплаты; банковские карты; платежная система; онлайн-оплата; диджитализация экономики.

UDC 33.336.71, 336.74

DOI: 10.25688/2312-6647.2022.34.4.05

## ANALYSIS OF THE STATE OF THE RUSSIAN BANK CARD MARKET IN CONDITIONS OF THE MACROECONOMIC INSTABILITY AND COVID-19 PANDEMIC

Savchina Oksana Vladimirovna<sup>1</sup>,  
Abdulmutalibova Alina Akimovna<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Peoples' Friendship University of Russia,  
Moscow, Russia

<sup>1</sup> savchina-ovl@rudn.ru

<sup>2</sup> 1032196851@rudn.ru

**Abstract.** In recent years, there has been a trend of increased demand for non-cash methods of conducting transactions — mostly through plastic cards. This article is devoted to a comprehensive study of the state of the Russian bank card market in 2013–2020. The article assesses the impact of various factors, including the 2014–2015 currency crisis, anti-Russian economic sanctions from Western countries and the COVID-19 pandemic, on the dynamics of plastic card issuance and changes in citizens' preferences for them. The rating of the most popular debit and credit cards is given and analyzed. According to the results obtained in the course of the study, a steady prevalence of debit cards and an increase in credit card debts during the study period were revealed. The trend of gradual complete replacement of bank cards with digital ones in the future is predicted due to the increased influence and importance of digitalization of the economy.

**Keywords:** currency crisis; economic sanctions; COVID-19 pandemic; non-cash payment methods; bank cards; payment system; online payments; digitalization of the economy.

### Введение

На сегодняшний день в Российской Федерации стремительно набирают популярность методы оплаты с использованием безналичных расчетов. Согласно статистическим данным, ежегодно обновляемым и предоставляемым в свободном доступе Центральным банком РФ, по итогам 2020 г. платежно-расчетные операции, проведенные без привлечения наличных денег, увеличились по сравнению с 2019 г. более чем на 5 % и составили порядка 70,3 % от общего количества всех осуществленных гражданами транзакций [11].

В целом в 2020 г. доля безналичных расчетов в РФ обновила исторический максимум. В условиях пандемии COVID-19, когда граждане были вынуждены оставаться дома и работать в дистанционном формате, увеличился объем безналичных расчетов при оплате товаров и услуг, при этом устойчивый рост наблюдался в категории «предприятия общественного питания»

из-за увеличения спроса на доставку из ресторанов. Кроме того, изменилась ситуация с магазинами у дома. Если раньше граждане предпочитали использовать наличные деньги для оплаты товаров, то в условиях пандемии они стали больше использовать безналичную оплату. Желание покупателей отказаться от использования наличных денег было обусловлено боязнью заразиться коронавирусной инфекцией при использовании денежных купюр. Рост безналичных расчетов также обусловлен активным развитием системы быстрых платежей (СБП).

В целом в большей степени безналичные транзакции граждане страны производят при помощи использования пластиковых карт различного вида. Отметим, что в последние годы наблюдается довольно стабильный рост эмиссии данных платежно-банковских инструментов. Устойчивые тенденции роста и развития как онлайн-рынка в целом, так и рынка пластиковых карт в России объясняет необходимость их своевременного и тщательного изучения и анализа.

## Обсуждения и дискуссии

Для выявления основных тенденций, актуальных для современного рынка банковских карт, необходимо рассмотреть важнейшие показатели и характеристики, отражающие его состояние, среди которых, в частности: количество выпущенных пластиковых карт, спрос со стороны граждан на их различные виды, категории и т. д.

Анализ названных выше показателей позволяет не только понять текущую ситуацию на рынке банковских карт, но и оценить возможные перспективы его дальнейшего развития.

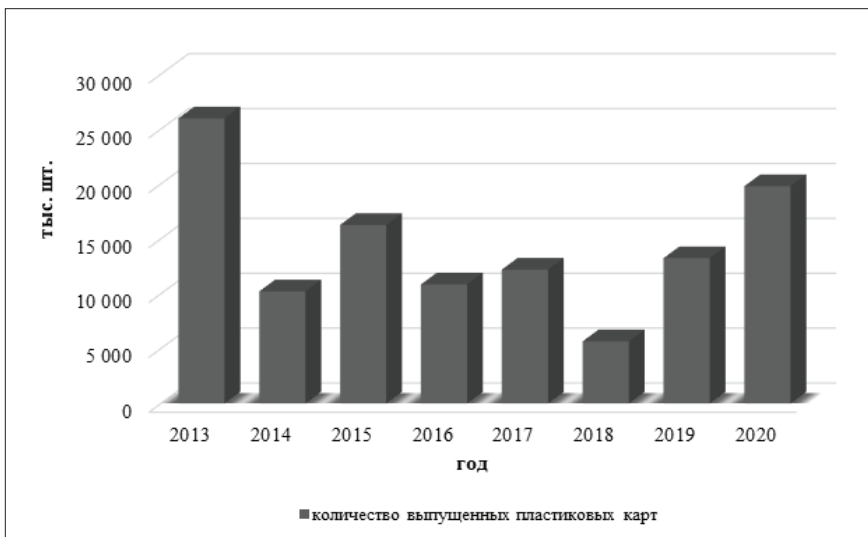
Следует отметить, что для проведения исследования был выбран достаточно значимый и интересный для российской экономики промежуток времени с 2013 по 2020 год, поскольку он включает в себя период валютного кризиса 2014–2015 годов, экономические санкции, а также пандемию коронавирусной инфекции, с которой столкнулся весь мир в конце 2019 – начале 2020 года.

Отметим, что одним из основных факторов, продемонстрировавших серьезное воздействие на широкое и активное распространение безналичных способов оплаты, стала именно пандемия COVID-19. Она затронула практически все сферы, значимые и важные как для граждан страны, так и государства в целом, и нанесла ощутимый удар по экономикам всех стран мира.

Из-за этого правительствам пришлось внедрять различные ограничения и меры поддержки для снижения негативных воздействий кризисных явлений и рисков заражения. Так, из-за локдауна и желания сократить лишние контакты граждане стали намного чаще осуществлять покупки в онлайн-пространстве с помощью безналичных транзакций, которые достигли в 2020 г. рекордных 2,8 трлн [14].

## Основное исследование

Начнем исследование с анализа динамики количества выпущенных пластиковых карт в России в 2013–2020 годах. По данным рисунка 1 можно заметить, что в 2014 и 2018 годах произошел значительный спад объема выпущенных пластиковых карт. А уже в 2016–2017 годах, а также в 2019–2020 годах наблюдалась тенденция увеличения спроса на исследуемый банковский инструмент, в связи с чем стабильно росла и его эмиссия. Ниже рассмотрим основные факторы, повлиявшие на указанные процессы [16].



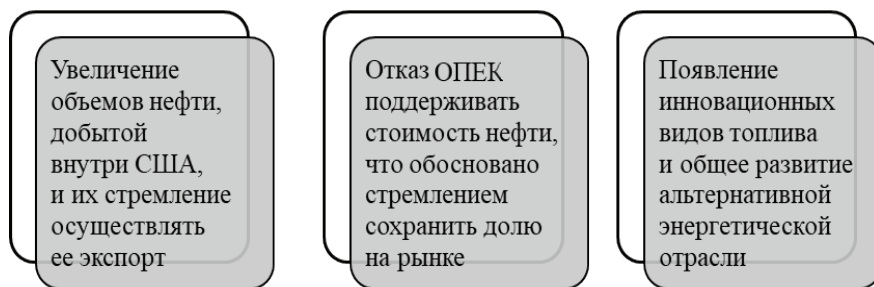
Источник: Составлено авторами по данным [16].

**Рис. 1.** Динамика эмиссии пластиковых карт РФ в 2013–2020 гг., в тыс. шт.

Спад эмиссии пластиковых карт в 2014 году можно объяснить возникшей кризисной обстановкой в стране. На фоне введения санкционных мер со стороны США и стран ЕС против России крупнейшие платежно-расчетные системы США отказались продолжать поддержку обращения пластиковых карт, выпущенных «СМП Банк», а также «АБ «Россия», что значительно осложнило их дальнейшее функционирование.

Кроме того, нельзя не отметить резкое сокращение количества банков, занимающихся выпуском пластиковых карт, ввиду массового отзыва лицензионных прав, начавшегося с 2014 года. Это связано с тем, что были ужесточены условия ведения деятельности банками, в первую очередь, требование к обязательному размеру УК — не менее 300 млн руб.

Но одной из основных причин, вызвавших кризис 2014–2015 годов, остается резкое снижение стоимости нефтяных продуктов, от которых в значительной степени зависит стабильность российской национальной валюты — рубля. Это обусловлено следующими факторами [6] (см. рис. 2).



Источник: Составлено авторами по данным [4].

Рис. 2. Причины падения цен на нефть в 2014–2015 гг.

В целом отзыв лицензий и ослабление курса национальной валюты значительно снизили уровень доверия граждан к кредитным организациям. В связи с этим многие граждане стали либо хранить денежные средства в наличной форме, либо вкладывать их в зарубежные банки, сокращая тем самым поступающие российским банкам важные для развития средства [4].

Однако для противодействия возникшему кризисному положению в стране Банк России совместно с Правительством РФ разработал и внедрил ряд реабилитационных или как минимум поддерживающих национальную экономику мер, среди которых можно выделить следующие:

✓ Меры, направленные на сохранение национального валютного курса. Для поддержания рубля в зависимости от ситуации проводилось либо увеличение ключевой ставки, как в 2014 году с 5,5 до 17 %, либо ее уменьшение, как в 2015-м — под конец года ключевая ставка составляла 11 %.

✓ Меры для оказания помощи российским банкам и организациям. В кризисных условиях были выделены колоссальные суммы для поддержки социально и экономически значимых организаций. Так, например, системно значимые банки страны, среди которых Банк ВТБ, «Газпромбанк» и Сбербанк получили около 1 трлн рублей помощи, что стало серьезной опорой для них в сложной экономической ситуации.

✓ Меры поддержки граждан. До начала кризиса многие граждане брали кредиты на большие суммы в иностранной валюте из-за более низких процентных ставок. Но ввиду ослабления рубля в 2014 году не все смогли вернуть долги по обновленному курсу, в связи с чем Банк России дал распоряжение кредитным организациям сделать более реальными и возможными для погашения кредитные обязательства населения [20].

Благодаря всем названным выше мерам борьбы с кризисной ситуацией, начавшейся в стране в 2014 году, произошла относительная стабилизация экономического положения как страны в целом, так и банковского сектора в частности. Этим объясняется и постепенное увеличение эмиссии пластиковых карт к 2017 году (см. рис. 1).

Однако, как уже было ранее замечено, в 2018 году вновь произошло снижение объема выпуска пластиковых карт. Это связано с тем, что санкции, введенные ранее в отношении РФ, достигли апогея как раз в 2018 году [1].

Безусловно, российская политика не изменила свой курс в связи с санкционным давлением. Но следует отметить, что введенные странами Запада санкции действительно нанесли серьезный удар по крупнейшим игрокам российского рынка.

В ответ на многочисленные санкции РФ прекратила или значительно сократила импорт из стран, проводящих агрессивную политику против нашей страны. В связи с этим появилась необходимость приобретать товары по более высоким ценам из стран, не вводившим санкции против России. Все это привело к общему повышению цен для граждан на привычную продукцию и, как следствие, к возникновению новой кризисной ситуации в стране. В сложившихся условиях граждане старались хранить денежные средства в наличной форме или же в зарубежных банках, что и повлияло на снижение спроса на исследуемый банковский инструмент на российском рынке [5].

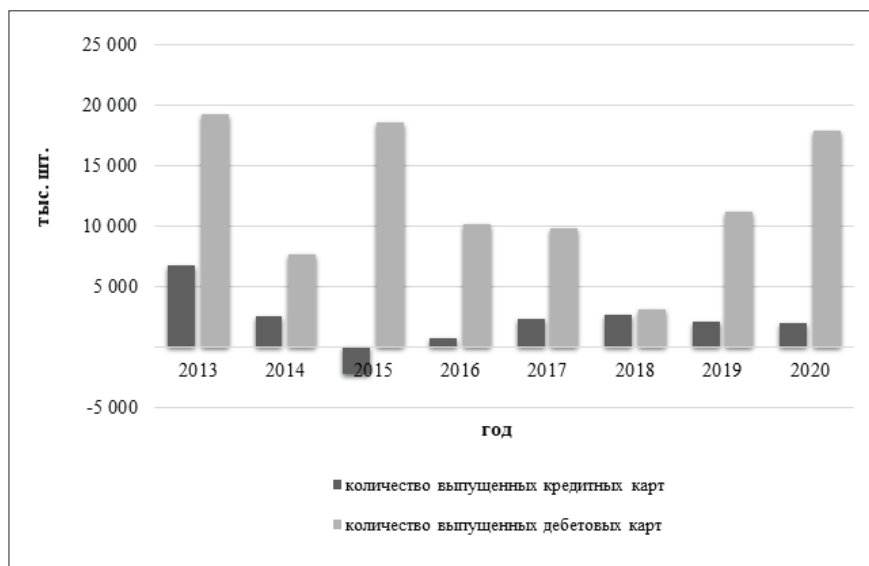
Следует отметить, что, согласно данным Банка России, по итогам 2020 г. объем наличных денег в обращении достиг рекордных значений, превысив отметку в 13 трлн руб. Увеличение спроса на наличные деньги было обусловлено, во-первых, пандемией COVID-19, введением карантинных мер и сложившейся на этом фоне общей экономической нестабильностью. Во-вторых, свою роль сыграли также рекордно низкие процентные ставки по депозитам (3,5–4 %) и обложение доходов по вкладам НДФЛ с 1 января 2021 года, которые привели к массовому оттоку срочных вкладов из банков. В-третьих, в условиях низких процентных ставок по депозитам и снижения средневзвешенных процентных ставок по ипотечным кредитам до 8 % с 10–11 % и большого количества льготных программ, в частности программы ипотеки на новостройки под 6,5 %, многие граждане переориентировались на приобретение объектов жилой недвижимости. Кроме того, переход на счета эскроу в жилищном строительстве также повысил уверенность граждан в надежности приобретения жилья в новостройках [3].

Как следствие, мы наблюдали рост инфляции по итогам 2020 года. И еще один немаловажный фактор в условиях избытка наличности — приобретение иностранной валюты и, как результат, возникновение риска волатильности обменного курса.

Далее проанализируем спрос со стороны граждан РФ на кредитные и дебетовые карты в динамике за 2013–2020 годы (см. рис. 3).

По данным рисунка 3 можно заметить, что на протяжении всего исследуемого периода на карты дебетового типа спрос всегда оставался стабильно более высоким, чем на карты кредитного типа. В первую очередь на это повлияли и последствия различных кризисных явлений. Так, макроэкономическая нестабильность способствовала снижению реальных располагаемых доходов населения, а также увеличению ключевой ставки, из-за чего новые кредиты





Источник: Составлено авторами по данным [16].

**Рис. 3.** Динамика объема выпущенных пластиковых карт РФ в 2013–2020 годах, в тыс. шт.

становились все более труднодоступными и дорогостоящими. Кроме того, граждане поняли, как тяжело нести бремя взятых кредитов в случае возникновения финансовых проблем.

Важно отметить, что в условиях макроэкономической нестабильности и пандемии COVID-19 долговая нагрузка россиян достигла исторического максимума. Так, по итогам IV квартала 2020 года совокупная задолженность граждан РФ по кредитам достигла 19,92 трлн руб. (см. рис. 4).



Источник: Составлено авторами по данным [16].

**Рис. 4.** Совокупная задолженность россиян по банковским кредитам в 2013–2021 гг., трлн руб.

Объем просроченной задолженности по кредитам стабильно увеличивается. По итогам 2020 года объем просроченных обязательств граждан перед кредитными организациями превысил 950 млрд руб.

Наблюдается закредитованность населения, при этом реальные располагаемые доходы граждан сокращаются, а просроченная задолженность по кредитам увеличивается (ежегодный прирост составляет порядка 25 % в год). Наблюдается устойчивый рост доли проблемных и безнадежных ссуд в кредитном портфеле банков. «Плохие» долги имеют порядка 8 млн россиян, при этом чаще всего у каждого из них — по 2–3 кредита или займа [13].

В условиях пандемии коронавируса граждане не хотели менять свой привычный уровень жизни и поэтому прибегали к различным кредитам и займам.

В целом данная тенденция вызывает тревогу, потому что избыточная долговая нагрузка населения и коммерческих организаций тормозит рост экономики страны и, конечно же, угрожает финансовой стабильности.

Следует отметить, что в 2020 году в целях удержания рисков на приемлемом уровне, банки ужесточили условия выдачи кредитных карт. Так, по данным на май 2021 года, доля одобренных заявок на их получение за год сократилась на 8 % и составила 31 %.

Очевидно, что указанные выше причины оказывают немалое влияние на ситуацию на рынке банковских карт. Кроме того, большой выпуск карт дебетового типа по сравнению с кредитными объясняется и тем фактом, что многие граждане оформляют несколько дебетовых карт, в том числе для того, чтобы использовать одну из них исключительно для оплаты товаров и услуг онлайн.

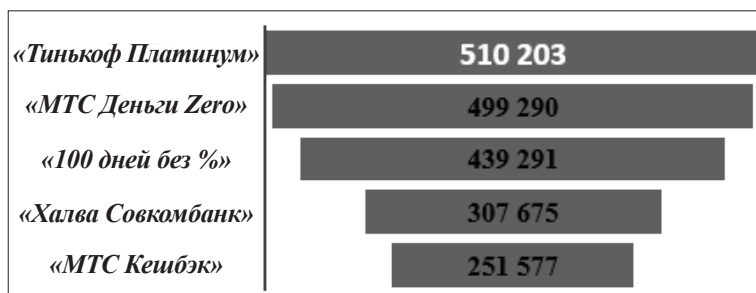
Но все же основной причиной большого количества находящихся в обращении карт дебетового типа является их широкое использование в сфере трудовых и социальных отношений — для начисления зарплат, пенсионных выплат и различных субсидий. Также на распространенность рассматриваемого типа финансовых инструментов влияет и то, что многие банки открывают их для своих клиентов сразу же с открытием банковского счета или вклада [7].

Таким образом, можно сделать вывод о том, что в 2014 и 2018 гг. спад эмиссии как дебетовых, так и кредитных карт произошел ввиду ухудшения экономической обстановки в России в целом. Однако благодаря своевременной реакции со стороны Правительства РФ и Банка России и предпринятым ими мерам к 2017 и 2019 годам удалось добиться относительной стабилизации ситуации, что позволило банкам вновь увеличить спрос на пластиковые карты, и, соответственно, их эмиссию с помощью различных способов привлечения клиентов. Проводимая политика также способствовала заметному росту и повышению востребованности исследуемых кредитно-расчетных инструментов в 2020–2021 годах, возникновению их новых форм и видов.

Следует отметить, что в последние годы из-за очевидно возросшей популярности бесконтактных способов оплаты, включающих в большинстве своем банковские карты, различные кредитные организации стремятся предложить потребителям наилучшие тарифы и условия для поддержания

своего устойчивого положения на рынке. В связи с этим важно рассмотреть наиболее востребованные банковские карты, чтобы понимать, какие характеристики и льготы больше всего привлекают клиентов.

Вначале проанализируем самые распространенные на российском рынке карты кредитного типа (см. рис. 5).



Источник: Составлено авторами по данным [18].

**Рис. 5.** Количество поданных заявок на карты кредитного типа в РФ за 1-е полугодие 2021 года

На основе данных рисунка 5 можно сделать вывод о том, что тройка лидеров среди кредитных организаций, занимающихся эмиссией кредитных карт, выглядит следующим образом: «Тинькофф Банк», «МТС-Банк» и «Альфа-Банк».

Среди основных характеристик, которые интересуют потребителей карт кредитного типа, чаще всего выступают процентные ставки, льготный период, а также лимит кредитования (см. рис. 6).

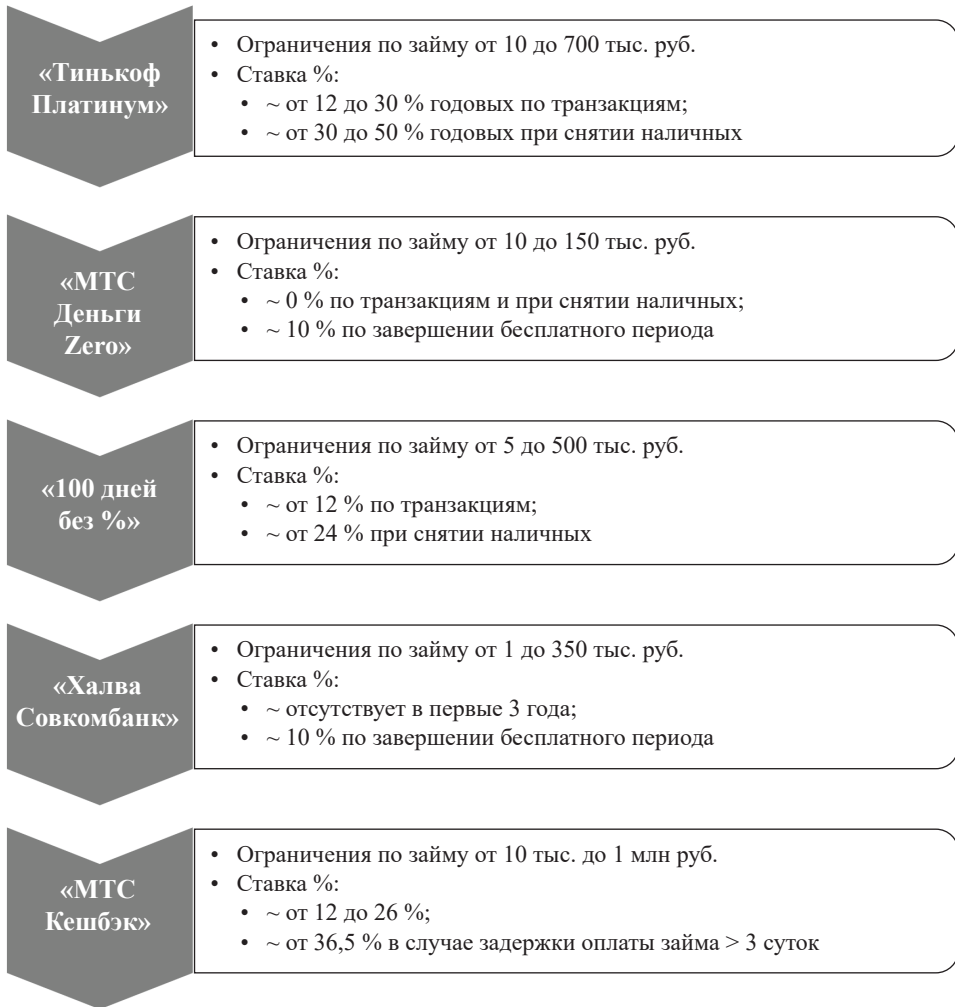
Таким образом, можно заметить, что тарифы представленных на рисунке 6 кредитных карт довольно разнообразны.

При характеристике наиболее востребованных гражданами России кредитных карт следует упомянуть и набравшую популярность функцию кешбэка, которая в значительной степени влияет на выбор потребителей. На рисунке 7, представленном ниже, рассмотрены условия и возможности получения кешбэка по лидирующим на настоящий момент кредитным картам [18].

Таким образом, можно сделать вывод, что все анализируемые карты-лидеры кредитного типа имеют довольно высокие проценты при оплате в партнерских организациях (для выбранного банка), возвращающиеся различными бонусами. Однако по сравнению с первой тройкой карты «Халва Совкомбанк» и «МТС Кешбэк» менее востребованы, что можно объяснить следующими факторами:

➤ «Халва Совкомбанк» относительно новый вид карты на рынке, из-за чего некоторые клиенты воспринимают ее более скептически по сравнению с уже давно существующими картами. Кроме того, для ее получения нужно иметь официальную работу и прописку в месте нахождения выбранного банка не менее 4 месяцев.

➤ «МТС Кешбэк» хоть и предоставляет возможность льготного беспроцентного периода до 111 дней, однако вместе с этим списывает от 20 рублей



Источник: Составлено авторами по данным [18].

**Рис. 6.** Основные характеристики карт кредитного типа, наиболее распространенных в РФ

за каждую операцию по карте, что становится важным минусом для многих клиентов [18].

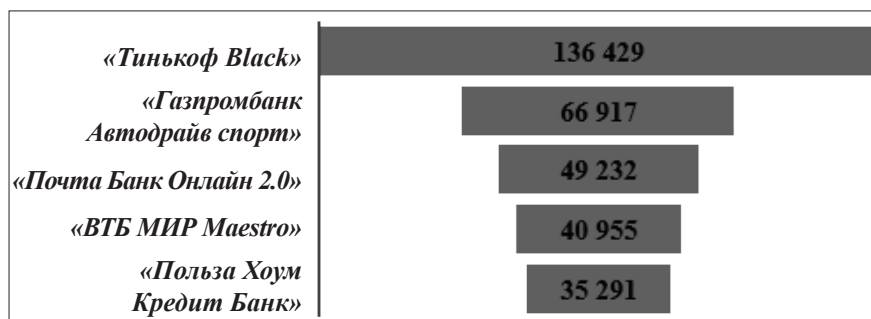
Таким образом, очевидно, что представленные на рисунке 7 кредитные пластиковые карты имеют ряд преимуществ, среди которых, в частности, льготный беспроцентный период, бонусные программы с кешбэком, простые условия получения за несколько минут. Это объясняет их широкую популярность на рынке.

Далее следует проанализировать наиболее востребованные пластиковые карты дебетового типа (см. рис. 8). Это важно, так как карты рассматриваемого вида составляют существенную долю от общего количества всех пластиковых карт, обращающихся на рынке.

<b>«Тинькоф Платинум»</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Возвращает кешбэк уникальными накоплениями «Браво», которые составляют 1 % по любым расходам.</li> <li><input type="checkbox"/> 30 % по товарам, купленным у партнерских организаций.</li> <li><input type="checkbox"/> Бонусы можно применить при приобретении авиа/жд билетов, а также в различных заведениях</li> </ul>
<b>«МТС Деньги Zero»</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Возврат 8 % с первых купленных товаров.</li> <li><input type="checkbox"/> В дальнейшем бонусами приходят 3 % от чека.</li> <li><input type="checkbox"/> Возможность платить бонусами в партнерских медицинских центрах «Мэдси»</li> </ul>
<b>«100 дней без %»</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Предоставляет довольно высокий кешбэк при совершении покупок у широкого ряда партнерских компаний — до 33 %</li> </ul>
<b>«Халва Совкомбанк»</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> При совершении транзакции способом Pay (телефоном с картой) вернется от 2 до 6 %.</li> <li><input type="checkbox"/> При дополнительной услуге «Халва. 10» — кешбэк 10 % на чеки от 50 тыс. рублей.</li> <li><input type="checkbox"/> При онлайн-шоппинге и от партнерских компании возвращается 2 % за оплату</li> </ul>
<b>«МТС Кэшбек»</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> За все чеки кешбэк 1 %.</li> <li><input type="checkbox"/> С «любимых» категорий — продуктов питания, детских принадлежностей, одежды — возврат 5 %.</li> <li><input type="checkbox"/> До 25 % при оплате у партнеров</li> </ul>

Источник: Составлено авторами по данным [18].

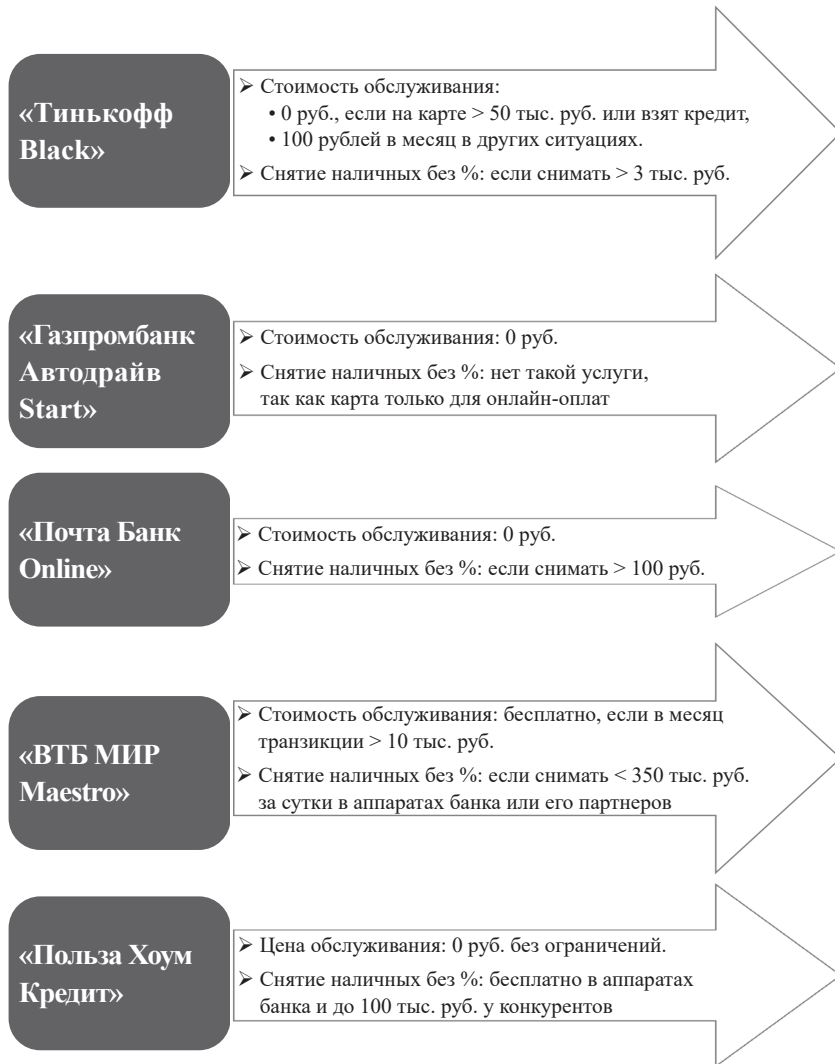
**Рис. 7.** Условия получения кешбэка по лидирующим на рынке РФ картам кредитного типа



Источник: Составлено авторами по данным [17].

**Рис. 8.** Количество поданных заявок на карты дебетового типа в РФ за первое полугодие 2021 года

«Тинькофф Банк» является абсолютным лидером на рынке дебетовых карт, не только кредитных. Кроме того, в тройке лидеров находятся пластиковые карты от «Газпромбанка» и «Почта Банка». Для понимания популярности представленных карт необходимо провести более подробный анализ их важнейших характеристик, а именно стоимости их обслуживания и условий снятия наличных (см. рис. 9).



Источник: Составлено авторами по данным [17].

**Рис. 9.** Основные характеристики карт дебетового типа, наиболее распространенных в РФ

Таким образом, можно сделать вывод, что практически все из представленных карт-лидеров предоставляют возможность бесплатного обслуживания. Условия по снятию наличных самые выгодные как у карт «VTB МИР Maestro»

и «Почта Банк Online», так и у карты «Польза». Карта «Автодрайв Start» изначально не рассчитана для транзакций с наличными, она предназначена исключительно для обращения в онлайн-пространстве, а карта «Тинькофф Black» обязует снимать более 3 тыс. руб. для освобождения от комиссии.

Далее рассмотрим более подробно особенности и прочие характеристики исследуемых карт дебетового типа. Первая среди представленных карт — **«Тинькофф Black»** выгодно отличается от конкурентов возможностью получать проценты на остаток денежных средств в размере 4–6 %. Кроме того, есть бонусные программы по получению возврата от 1 % за любую транзакцию и до 30 % за оплаты у партнеров, которые также являются привлекательными для клиентов.

Следует также отметить, что все указанные выше карты дебетового типа объединяет бесплатная эмиссия, а также довольно быстрая процедура доставки (при необходимости), которая чаще всего осуществляется либо прямо в день оформления, либо на следующий день.

Вторая в списке — карта **«Газпромбанк Автодрайв Start»** не дает возможности получать проценты на остаток денежных средств по сравнению с картой «Тинькофф Black». Однако она все равно популярна среди граждан ввиду возможности получения кешбэка в размере 2,5 % за каждый литр бензина компании «Газпромнефть». Кроме того, ее существенное преимущество по сравнению с другими картами — нулевая стоимость не только эмиссии, но и обслуживания.

Закрывающая тройку лидеров карта **«Онлайн 2.0»**, как и карта «Газпромбанка», не начисляет бонусов на остаток денежных средств на счете. Но ее главная особенность — это выпуск только в цифровой форме, так как она главным образом создана для онлайн-шопинга. В этом и основной плюс карты — при оплате интернет-покупок можно использовать карту «Онлайн 2.0», исключая риски для основной банковской карты. Также за счет инновационных технологий защиты она гарантирует защищенность online-транзакций.

Что касается карт **«МИР Маэстро»** и **«Польза»**, то следует отметить, что они также привлекают потребителей хорошими условиями возврата части потраченных средств — до 15 и 30 % соответственно за транзакции у партнерских организаций, а также 1 % с любого чека. Однако карты, выпущенные платежно-расчетной системой «Мир» на рынке относительно новые, как и карта с тарифным пакетом «Польза», из-за чего они являются менее популярными по сравнению с тремя лидерами, обозначенными выше [7; 35].

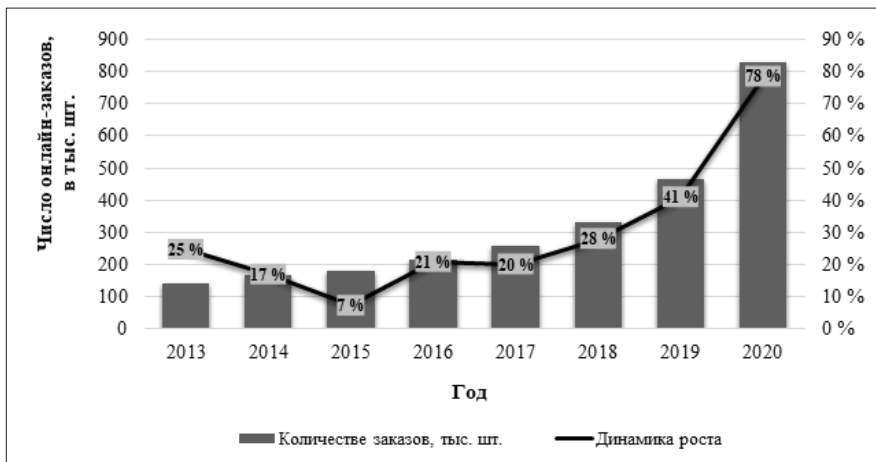
Подводя итоги, можно сделать вывод о многообразии тарифных пакетов по различным типам пластиковых карт, выпускаемых различными российскими кредитными организациями. При этом каждый банк стремится сформировать свой круг постоянных клиентов за счет предоставления различных льгот и преимуществ — от высокого процента кешбэка и нулевой стоимости обслуживания до длительного льготного беспроцентного периода для карт кредитного типа и, напротив, добавления бонусных процентов на остаток средств для карт дебетового типа.

Таким образом, у граждан РФ есть довольно широкий ассортимент всевозможных банковских карт, среди которых можно выбрать наиболее подходящую.

В 2019–2021 гг. активно шли процессы диджитализации экономики, а вместе с этим и распространения инновационных виртуальных карт, наиболее актуальных в современных реалиях.

Что касается оценки перспектив развития рынка пластиковых карт в России, то следует отметить, что пандемия коронавирусной инфекции, начавшаяся в декабре 2019 года и продолжающаяся по настоящее время, нанесла серьезный урон для всех мировых экономик, повлияла и на деятельность кредитных организаций, и на предпочтения граждан [12].

Так, в целях снижения риска дальнейшего распространения коронавируса появилась необходимость в кратчайшие сроки перевести как рабочую и учебную, так и предпринимательскую деятельность в цифровое пространство. Из-за карантинной обстановки гражданам пришлось проводить большую часть времени дома. Естественно, что для минимизации лишнего контактирования и степени подвержения как себя, так и окружающих риску заражения люди стали массово использовать онлайн-способы приобретения товаров и услуг (см. рис. 10) [19].



Источник: Составлено авторами по данным [9].

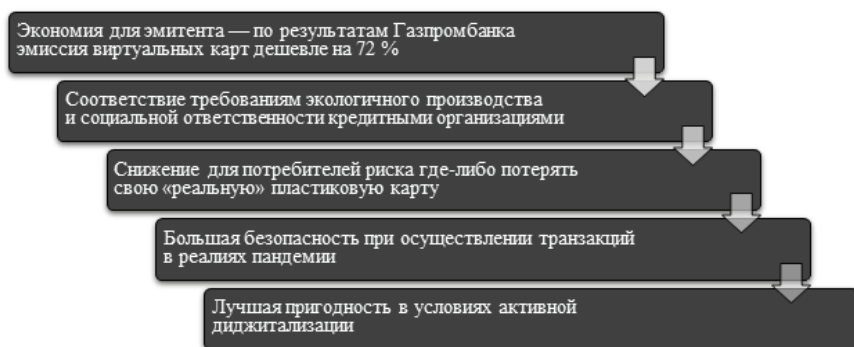
**Рис. 10.** Развитие онлайн-продаж РФ в 2013–2020 годах

Таким образом, можно сделать вывод, что востребованность онлайн-сервисов стала особо активно возрастать в 2019 году и достигла своего апогея в 2020 году. Это, в свою очередь, свидетельствует о том, что в условиях пандемии COVID-19 произошел осязаемый скачок процессов диджитализации, а вместе с тем и рост популярности приобретения товаров онлайн и оплаты совершаемых покупок в безналичной форме. Это как раз и объясняет рост востребованности пластиковых карт в 2019–2020 годах. Ведь даже при оплате ставшим популярным в последние годы, а особенно в условиях коронавируса, способом Pay необходимо первоначально обзавестись пластиковой картой, чтобы дальше привязать ее к собственному мобильному устройству [19].



Таким образом, важно понимать, что любая кризисная ситуация в той или иной степени помогает обнаружить проблемы и провалы собственного рынка и торговых процессов, а также понять, какие сферы деятельности следует усовершенствовать в соответствии с новыми реалиями.

В частности, пандемия коронавируса, несмотря на все негативные эффекты, позволила мировым лидерам и предпринимателям различного уровня оценить всю значимость цифровой экономики в современных условиях для поддержания финансовой стабильности, чем и объясняется ее стремительное развитие в 2019–2020 годах [9]. В связи с этим и появилась необходимость создания и внедрения наиболее подходящего под современные реалии банковского инструмента — цифровых (виртуальных) карт. В целом можно выделить следующие факторы, которые объясняют рентабельность перехода к виртуальным картам (см. рис. 11):



Источник: Составлено авторами по данным [18].

**Рис. 11.** Преимущества от использования виртуальных карт по сравнению с пластиковыми

Более подробно проанализируем соответствие цифровых карт требованиям минимизации существенного в XXI веке негативного воздействия от деятельности различного рода на экологию. В общем и целом известно, что в последнее десятилетие тема «зелёного» производства набирает обороты и становится все более востребованной в деятельности крупнейших гигантов рынка. Поэтому и банки решили сделать эмиссию различного вида карт более экологичной, сократив эксплуатацию пластика. То есть гражданам будет предложена альтернатива — цифровые банковские инструменты, что более удобно в современных реалиях и позволит свести вредный эффект от неподлежащих утилизации пластиковых продуктов и расходы на них к минимуму [2].

Следует отметить, что лидеры банковского сегмента рынка — ВТБ и Сбербанк уже заявили о своих планах в ближайшие пару лет обратить не менее 40–50 % пластика в цифру, массово продвигая свой товар и предлагая клиентам, согласившимся на новую форму карт, различные привилегии. Кроме того, во время пандемии многие люди признали полезность так называемых

виртуальных карт. Они не только снижают излишние контакты с предметом, но и являются более подходящими для обращения в онлайн-пространстве и в условиях коронавирусной инфекции, поскольку не все пластиковые карты имеют в функционале возможность бесконтактных транзакций и привязки к сотовому устройству [8].

Кроме того, стоит понимать, что цифровые карты расширяют возможности распространения карт кредитных организаций, филиалы которых отсутствуют в тех или иных отдаленных регионах. Это помогает и гражданам, проживающим там, выбрать не просто доступную, а наиболее подходящую для их целей карту [10].

Помимо анализа потенциального увеличения масштабов внедрения виртуальных карт необходимо также оценить перспективы дальнейшего совершенствования и роста национальной платежно-расчетной системы «Мир». Значимость ее создания и продвижения Правительство РФ осознало особенно остро после 2014 года, когда против России ввели множество разнообразных санкций, включающих в том числе и меры, негативно влияющие на деятельность кредитно-финансовых организаций и банковский сектор в целом [11].

Развитие собственной платежной системы вдобавок ко всему прочему важно для того, чтобы снизить зависимость от зарубежных гигантов исследуемого рынка, таких как Visa и MasterCard. После того как они ограничили взаимодействие с российскими клиентами и организациями после введенных санкций, национальная банковская система перенесла спад и тяжелое время перестройки под новые реалии [5].

Становится очевидным, что благодаря санкциям и осознанию необходимости развития национальной платежно-расчетной системы, Правительство РФ стало успешно реализовывать меры по ее становлению и распространению на большую долю рынка. Так, в 2020 году карты, эмиссию которых осуществила «МИР», стали составлять более 30,5 % от всего рынка [15].

## **Заключение**

В последнее десятилетие на территории РФ наблюдается устойчивая тенденция, заключающаяся в росте востребованности среди населения безналичных способов оплаты. Так, к концу 2020 года их доля стала составлять более 70 %.

В большей степени граждане России отдают предпочтение проведению транзакций при помощи пластиковых карт как ввиду их удобства, многообразия форм и функционала, так и из-за соображений обеспечения большей безопасности и минимизации риска передачи вируса в условиях пандемии. Этим объясняется наращивание эмиссии пластиковых карт, а также усиление конкурентной борьбы между банками за клиентов на рынке банковских карт.

Как показали результаты проведенного исследования, самыми востребованными картами кредитного типа являются «Тинькофф Platinum», «МТС Деньги Zero», «100 ДНЕЙ БЕЗ %», «Халва» и «МТС Кешбэк». Среди них наибольший кредитный лимит наблюдается у «МТС Кешбэк» — до 1 млн руб., «100 ДНЕЙ БЕЗ %» — до 500 тыс. руб., «Тинькофф Platinum» — до 750 тыс. руб. — их выбирают чаще для крупных транзакций. Наименьший лимит — у «Деньги Zero» — до 150 тыс. руб., и «Халвы».

Наиболее популярными картами дебетового типа являются «Тинькофф Black», «Газпромбанк Автодрайв Start», «Почта Банк Online», «VTB Maestro» и «Польза». Каждая из них привлекательна бесплатным обслуживанием, но для клиентов «Тинькофф» и ВТБ нужно выполнить некоторые условия для этого. Следует отметить, что по всем картам есть льготы и популярный сейчас кешбэк, что привлекает множество клиентов.

В ходе анализа состояния рынка банковских карт в период кризисной ситуации, начавшейся в 2019 году с приходом пандемии коронавирусной инфекции и продолжающейся по настоящее время, выявлена тенденция роста безналичных платежей. Это объясняется нежеланием граждан совершать лишние взаимодействия с возможными носителями инфекции и, как следствие, колоссальным увеличением количества транзакций в онлайн-пространстве.

В связи с активной диджитализацией сделан вывод о замещении на рынке в ближайшем будущем большинства карт пластикового типа картами цифрового типа. Кроме того, для большей независимости российского банковского сектора и дальше будет развиваться система «МИР», которая имеет все возможности конкурировать с иностранными лидерами.

### Список источников

1. Антоненко А. А. Банковские карты в России. Анализ текущего состояния и тенденции развития. М.: Концепт, 2018. 8 с.
2. Для чего банки настаивают на использовании карт? // Финансы. Бизнес. Маркетинг: информационный портал. 2019. 16 марта. URL: <https://fbm.ru/finansy/bezopasnost/banki-nastavajut.html> (дата обращения: 14.11.2021).
3. Чернышева Е. Банки увеличили выпуск цифровых карт во время самоизоляции // Медиахолдинг РБК. 2020. 4 мая. URL: <https://www.rbc.ru/finances/04/05/2020/5eab1b529a794701f7f0872c> (дата обращения: 16.11.2021).
4. Иццоки О. Валютный кризис 2014–2015 годов // Ведомости. 2015. 12 января. URL: <https://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2015/01/12/valyutnyj-krizis-20142015-gg> (дата обращения: 01.11.2021).
5. Действующие санкции против России в 2018 году: причины, контсанкции, значение для экономики // Promdevelop. 2018. 1 июня. URL: <https://promdevelop.ru/economy/dejstvuyushhie-sanktsii-protiv-rossii-v-2018-godu/> (дата обращения: 01.11.2021).
6. Итоги-2014 в экономике России: под знаком санкций и девальвации // РИА Новости. 2014. 19 января. URL: <https://ria.ru/20141219/1039119034.html> (дата обращения: 12.11.2021).

7. Лехницкая Д. Карточный домик: зачем гражданам столько дебетовых карт // Медиахолдинг РБК. 2017. 6 октября. URL: <https://www.rbc.ru/finances/06/10/2017/59cbddb09a79475aaa2817f3> (дата обращения: 30.10.2021).
8. Чернышева Е. Крупнейшие банки заменят до 50 % пластиковых карт на цифровые // Медиахолдинг РБК. 2020. 17 декабря. URL: <https://www.rbc.ru/finances/17/12/2020/5fda24649a79472a3b493276> (дата обращения: 19.11.2021).
9. Мальцагова Т. М. Анализ рынка пластиковых карт. М.: Современные научные исследования и инновации, 2015. 9 с.
10. Интернет-торговля в России 2020: отчет // TAdviser: интернет-портал. URL: [https://www.tadviser.ru/images/4/4c/DI\\_eCommerce2020.pdf#page97](https://www.tadviser.ru/images/4/4c/DI_eCommerce2020.pdf#page97) (дата обращения: 14.11.2021).
11. Перспективы развития пластиковых карт / автор: katechka. Дата публикации: 08.06.2020 // Сайт о банках и банковских картах. URL: [https://bankovskie-karty.ru/perspektivu-razvitiya/#\\_\\_2021](https://bankovskie-karty.ru/perspektivu-razvitiya/#__2021) (дата обращения: 15.11.2021).
12. Итоги работы Банка России 2020: корокто о главном. Дата публикации: 06.05.2021 // Официальный сайт Банка России. URL: [https://cbr.ru/about\\_br/publ/annrep2020short/platezhnaya-sistema/](https://cbr.ru/about_br/publ/annrep2020short/platezhnaya-sistema/) (дата обращения: 18.11.2021).
13. Результаты наблюдения в национальной платежной системе за 2018–2020 годы // Официальный сайт Банка России. URL: [https://cbr.ru/content/document/file/116450/results\\_2018-2020.pdf](https://cbr.ru/content/document/file/116450/results_2018-2020.pdf) (дата обращения: 12.11.2021).
14. Результаты наблюдения в национальной платежной системе за 2020 год // Официальный сайт Банка России. URL: [https://cbr.ru/content/document/file/124727/results\\_2020.pdf](https://cbr.ru/content/document/file/124727/results_2020.pdf) (дата обращения: 04.11.2021).
15. Таиров Р. Российские банки выдали рекордное число карт за семь лет в 2020 году // Forbes. 2021. 6 марта. URL: <https://www.forbes.ru/newsroom/finansy-i-investicii/422829-rossiyskie-banki-vydali-rekordnoe-chislo-kart-za-sem-let-v-2020> (дата обращения: 03.11.2021).
16. Седых И. А. Российский банковский сектор и рынок кредитных карт // Институт «Центр развития» НИУ ВШЭ: [сайт]. URL: <https://dcenter.hse.ru/data/2015/12/22/1132769404/IV%20%D0%BA%D0%B2.%202015.pdf> (дата обращения: 20.11.2021).
17. Статистика национальной платежной системы // Официальный сайт Банка России. URL: <https://cbr.ru/statistics/nps/psrf/> (дата обращения: 12.11.2021).
18. Дебетовые карты [Электронный ресурс] // Сервис подбора финансовых услуг — Brobank.ru: официальный сайт. URL: <https://brobank.ru/debetovye-karty/> (дата обращения: 04.11.2021).
19. Кредитные карты в Москве // Сервис подбора финансовых услуг — Brobank.ru: официальный сайт. URL: <https://brobank.ru/kreditnye-karty/> (дата обращения: 04.11.2021).
20. Титова Ю. Розничные банки показали первые признаки восстановления // Медиахолдинг РБК. 2015. 19 октября. URL: <https://www.rbc.ru/finances/19/11/2015/564ddc929a7947217d337255> (дата обращения: 19.11.2021).
21. Экономический кризис 2014 года в России и в мире: причины и последствия // Promdevelop. 2019. 9 октября. URL: <https://promdevelop.ru/economy/ekonomicheskij-krizis-2014-goda-v-rossii-i-v-mire-prichiny-i-posledstviya/> (дата обращения: 01.11.2021).

## References

1. Antonenko A. A. Bank cards in Russia. Analysis of the current state and development trends. Moscow: Concept, 2018. 8 p.
2. Why do banks insist on using cards? // Finance. Business. Marketing: information portal. 2019. March 16. URL: <https://fbm.ru/finansy/bezopasnost/banki-nastaivajut.html> (accessed: 14.11.2021).
3. Chernysheva E. Banks increased the issue of digital cards during self-isolation // RBC Media Holding. 2020. May 4. URL: <https://www.rbc.ru/finances/04/05/2020/5eab1b529a794701f7f0872c> (accessed: 16.11.2021).
4. Itshoki O. Currency crisis of 2014–2015 // Vedomosti. 2015. January 12. URL: <https://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2015/01/12/valyutnyj-krizis-20142015-gg> (accessed: 01.11.2021).
5. Current sanctions against Russia in 2018: reasons, counter-sanctions, significance for the economy // Promdevelop. 2018. June 1. URL: <https://promdevelop.ru/economy/dejstvuyushhie-sanktsii-protiv-rossii-v-2018-godu/> (accessed: 01.11.2021).
6. Results-2014 in the Russian economy: under the sign of sanctions and devaluation // RIA Novosti. 2014. January 19. URL: <https://ria.ru/20141219/1039119034.html> (accessed: 12.11.2021).
7. Lehnitskaya D. House of Cards: why do citizens need so many debit cards // RBC Media Holding. 2017. October 6. URL: <https://www.rbc.ru/finances/06/10/2017/59cbddb09a79475aaa2817f3> (accessed: 30.10.2021).
8. Chernysheva E. The largest banks will replace up to 50% of plastic cards with digital ones // RBC Media Holding. 2020. December 17. URL: <https://www.rbc.ru/finances/17/12/2020/5fda24649a79472a3b493276> (accessed: 19.11.2021).
9. Maltsagova T. M. Analysis of the plastic card market. Moscow: Modern scientific research and innovation, 2015. 9 p.
10. Internet trade in Russia 2020: report // TAdviser: Internet portal. URL: [https://www.tadviser.ru/images/4/4c/DI\\_eCommerce2020.pdf#page97](https://www.tadviser.ru/images/4/4c/DI_eCommerce2020.pdf#page97) (accessed: 14.11.2021).
11. Prospects for the development of plastic cards / author: katechka. Publication date: 08.06.2020 // Website about banks and bank cards. URL: [https://bankovskie-karty.ru/perspektivy-razvitiya/#\\_\\_2021](https://bankovskie-karty.ru/perspektivy-razvitiya/#__2021) (accessed: 15.11.2021).
12. Results of the Bank of Russia 2020: short about the main thing. Publication date: 06.05.2021 // Official website of the Bank of Russia. URL: [https://cbr.ru/about\\_br/publ/annrep2020short/platezhnaya-sistema/](https://cbr.ru/about_br/publ/annrep2020short/platezhnaya-sistema/) (accessed: 18.11.2021).
13. Results of observation in the national payment system for 2018–2020 // Official website of the Bank of Russia. URL: [https://cbr.ru/content/document/file/116450/results\\_2018-2020.pdf](https://cbr.ru/content/document/file/116450/results_2018-2020.pdf) (date of application: 12.11.2021).
14. Results of observation in the national payment system for 2020 // Official website of the Bank of Russia. URL: [https://cbr.ru/content/document/file/124727/results\\_2020.pdf](https://cbr.ru/content/document/file/124727/results_2020.pdf) (accessed: 04.11.2021).
15. Tairov R. Russian banks issued a record number of cards in seven years in 2020 // Forbes. 2021. March 6. URL: <https://www.forbes.ru/newsroom/finansy-i-investicii/422829-rossiyskie-banki-vydali-rekordnoe-chislo-kart-za-sem-let-v-2020> (accessed: 03.11.2021).
16. Sedykh I. A. The Russian banking sector and the credit card market // Institute "Development Center" of the Higher School of Economics: [website]. URL: <https://dcenter.ru>

---

[hse.ru/data/2015/12/22/1132769404/IV%20%D0%BA%D0%B2.%202015.pdf](https://hse.ru/data/2015/12/22/1132769404/IV%20%D0%BA%D0%B2.%202015.pdf) (accessed: 20.11.2021).

17. Statistics of the national payment system // Official website of the Bank of Russia. URL: <https://cbr.ru/statistics/nps/psrf/> (accessed: 12.11.2021).

18. Debit cards // Financial Services Selection Service — Brobank.ru: official website. URL: <https://brobank.ru/debetovye-karty/> (accessed: 04.11.2021).

19. Credit cards in Moscow // Financial Services Selection Service — Brobank.ru: official website. URL: <https://brobank.ru/kreditnye-karty/> (accessed: 04.11.2021).

20. Titova Yu. Retail banks showed the first signs of recovery // RBC Media Holding. 2015. October 19th. URL: <https://www.rbc.ru/finances/19/11/2015/564dde929a7947217d337255> (accessed: 19.11.2021).

21. The economic crisis of 2014 in Russia and in the world: causes and consequences // Promdevelop. 2019. October 9th. URL: <https://promdevelop.ru/economy/ekonomicheskij-krizis-2014-goda-v-rossii-i-v-mire-prichiny-i-posledstviya/> (accessed: 01.11.2021).

УДК 338.439

DOI: 10.25688/2312-6647.2022.34.4.06

## ПРОГРАММА ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ: АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ И ОЦЕНКА ПЕРСПЕКТИВ

Ломовцева Ольга Алексеевна<sup>1</sup>,  
Борисов Александр Игоревич<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> *Московский городской педагогический университет,  
Москва, Россия*

<sup>1</sup> LomovtsevaOA@mgpu.ru

<sup>2</sup> Borisov@mgpu.ru

**Аннотация.** В статье представлен обзор экономических показателей аграрного сектора РФ в условиях реализации программы импортозамещения. Актуальность темы обусловлена происходящими в глобальной экономической системе трансформациями российской экономики и их последствиями. Целью является анализ темпов роста аграрного сектора по ряду ключевых показателей и оценка перспектив развития. Научная значимость заключается в методике оценки структурных изменений в соотношении с факторами внешней среды. Практическая значимость заключается в формировании практико-ориентированных предложений для предприятий АПК. В результате исследования получены показатели динамики статистического ряда, выявлены закономерности и проведен анализ соотношения данных с активными действиями участников рынка и регуляторов. Рассмотрены государственные программы поддержки участников аграрного рынка и нормативно-правовая база, используемые для целей развития отрасли.

**Ключевые слова:** аграрный сектор; темпы роста; импортозамещение; конкурентоспособность; санкции; финансовая устойчивость; развитие.

UDC 338.439

DOI: 10.25688/2312-6647.2022.34.4.06

## IMPORT SUBSTITUTION PROGRAM: ANALYSIS OF RESULTS AND EVALUATION OF PROSPECTS

Lomovtseva Olga Alekseevna<sup>1</sup>,  
Borisov Alexander Igorevich<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> *Moscow City University,  
Moscow, Russia*

<sup>1</sup> LomovtsevaOA@mgpu.ru

<sup>2</sup> Borisov@mgpu.ru

**Abstract.** The article presents an overview of the economic indicators of the agricultural sector of the Russian Federation in the context of the implementation of the import substitution program. The relevance of the topic is due to the ongoing transformations of the Russian economy in the global economic system and their consequences. The aim is to analyze the growth rates of the agricultural sector by a number of key indicators and assess the prospects for development. The scientific significance lies in the methodology for assessing structural changes in relation to environmental factors. The practical significance lies in the formation of practice-oriented proposals for agricultural enterprises. As a result of the study, indicators of the dynamics of the statistical series were obtained, patterns were identified and the correlation of data with the active actions of market participants and regulators was analyzed. The state programs of support for participants of the agricultural market and the regulatory framework used for the development of the industry are considered.

**Keywords:** agricultural sector; growth driver; import substitution; competitiveness; sanctions; financial stability; development.

### Введение

В связи с обострением политической ситуации в 2014 году Российская Федерация оказалась под внешним политическим давлением, которое выразилось в санкциях, ограничивающих экономическую свободу, и диаметрально противоположном ответе, который включал в себя программу импортозамещения. Ряд ограничений в рыночной среде трансформировал финансовые и логистические цепочки и выступил катализатором развития отраслей производства. Вынужденные меры распространились на отдельные отрасли, тем самым ускоряя их развитие. Данные изменения повлекли за собой корректировку экономических показателей как количественных, так и качественных параметров. Наиболее значимыми могут считаться структурные изменения российской экономики, которые выражены в росте доли отдельных отраслей в общем объеме ВВП. Зависимость экономики от импорта является нормальным явлением для государства, глубоко интегрированного



в глобальные процессы, но при уменьшении уровня вовлеченности в них растут риски дефицита отдельных видов товаров, разрыва производственных и логистических цепочек, что является прямой угрозой экономической стабильности государства.

## Материалы и методы

Глобальные экономические процессы являются нормальным явлением для большинства экономик мира, которые глубоко в них интегрированы, производственные и логистические цепочки могут проходить через несколько стран, издержки, таким образом, сокращаются, а процесс производства стремится к максимальной эффективности. Высокий риск представляет ситуация, где участнику глобальных процессов ограничивают доступ к ним. Экономика такого государства повышает уровень автономности, следовательно, должна полностью перестроиться на самообеспечение. Одним из драйверов этого процесса являются санкции. Их роль в конечном итоге заключается в давлении на национальную экономическую систему и создание условий для ухудшения показателей деятельности ее элементов.

В работе С. В. Генераловой отражено, что введение санкций против России и последовавшая ответная реакция в виде введения эмбарго на многие продовольственные товары сделала особо актуальной государственную стратегию импортозамещения в аграрном секторе экономики, эффективность которой во многом зависит от комплекса мер государственного регулирования диверсификации, направленных на стимулирование устойчивого наращивания объемов производства [5, с. 72].

Наибольший прогресс в результате реализации программы импортозамещения достигнут в аграрном секторе экономики, поэтому предлагается проанализировать его долю в структуре ВВП по данным Росстата. Агропромышленный комплекс (АПК) Российской Федерации является одним из приоритетов социально-экономического развития регионов и страны в целом. Внимание к АПК обусловлено необходимостью удовлетворить потребности населения в питании, обеспечить продовольственную безопасность страны и конкурентоспособность отраслей АПК на мировом рынке продовольствия [2].

В качестве исследуемого периода рассмотрим временной отрезок с 2013 по 2020 год. Это позволит проследить динамику изменения экономических показателей со времени, когда санкции еще не были введены, до первой крупной вехи в планировании на макроуровне. Государственная программа импортозамещения изначально была принята именно до 2020 года, и по истечении срока ее запланированного исполнения можно делать выводы об успешности данного процесса. К тому же в нашем распоряжении на момент написания статьи имеются детализированные статистические данные, отраслевые сборники, и это позволит провести более глубокий анализ. Ниже приведена таблица 1, обобщающая показатели, необходимые для дальнейшего анализа.

Таблица 1

## Доля сельского хозяйства в структуре ВВП (2013–2020 гг.)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Общий объем производства в текущих ценах, млн руб.	72 985 700	7 9030 000	83 087 000	85 616 100	91 843 200	103 861 700	109 241 500	106 967 500
В том числе в сельском хозяйстве	4 292 402,1	4 983 361,5	5 997 409,3	6 392 867,8	6 454 880,1	6 914 503,8	7 543 366,8	7 963 081,6
Доля с/х сектора в объеме ВВП, %	5,9	6,3	7,2	7,5	7,0	6,7	6,9	7,4
Общий темп роста, %	–	8,3	5,1	3,0	7,3	13,1	5,2	–2,1
Темп роста в сельском хозяйстве, %	–	16,1	20,3	6,6	1,0	7,1	9,1	5,6
Доля с/х сектора в динамике, %	–	7,2	14,5	3,4	–5,9	–5,3	3,7	7,8

Источник: Составлено авторами с использованием [4; 10].

Исходя из представленных данных, можно сделать несколько выводов. Во-первых, агропромышленный сектор демонстрирует рост показателей, причем рост стабилен даже на фоне снижения общего объема ВВП за 2020 год, вызванный сложной социальной и экономической обстановкой. Однако, несмотря на снижение темпов роста развития сельского хозяйства в денежном эквиваленте, тенденция на его присутствие прослеживается. Переходя от резких скачков в 2014 и 2015 годах к умеренным темпам, отрасль также демонстрирует и увеличение собственной доли в объеме валового производства в длительном периоде, при сравнении 2014 и 2020 годов; по причине колебания показателей, необходимо рассчитать средний коэффициент роста за имеющийся временной отрезок. Для этого используем средний геометрический параметр:

$$\text{Ср. коэф. роста} = \sqrt[7]{1,072 \times 1,145 \times 1,034 \times 0,941 \times 0,947 \times 1,037 \times 1,078} .$$

$$\text{Ср. коэф. роста} = 1,034.$$

$$\text{Ср. темп прироста} = 1 - 1,034 \times 100 \% = 3,4 \% .$$

Исходя из расчетов, с 2014 по 2020 год средний темп роста доли агросектора в общем объеме ВВП в России составляет около 3,4 % в год.

Эксперты прогнозируют дальнейший рост сельского хозяйства как отрасли и увеличение ее роли в экономике РФ. Аграрный сектор развивается благодаря как географическим и исторически сложившимся условиям, так и за счет активной поддержки со стороны государства. Являясь одним из ключевых секторов экономики, влияет также на национальную безопасность как поставщик продовольственных товаров населению. Именно эти особенности, вкуче со стабильным спросом на базовые продукты, производимые отраслью, реализуемые как непосредственно населению, так и являющихся сырьем для предприятий внутри отрасли, а также смежных отраслей, обеспечивают темп прироста доли сельского хозяйства в структуре ВВП в течение длительного промежутка времени.

Согласно тезисам, отраженным в работе С. В. Кирбитовой, централизованно стимулируя и реализуя политику импортозамещения в России, органы государственной власти разработали широкий набор методов и инструментов, в число которых входят как регуляторные, так и финансовые методы [9, с. 123].

Различные ведомства, в частности Министерство сельского хозяйства и Правительство РФ, высоко оценивают результаты реализации программы в области АПК [6]. В таблице 2 приведены данные из отчета Минсельхоза РФ о показателях достижения ключевых целей и их динамике.

Наглядно видно, что относительные показатели деятельности предприятий отрасли по факту превышают планируемые, что свидетельствует о достоверности заявлений об успешности программы, по крайней мере в агропромышленном секторе.

Таблица 2

## Сведения о достижении плановых значений показателей

Показатель/период	2017	2018	2019	2020		
				план.	факт.	% выполнения
Индекс производства продукции сельского хозяйства в СХО, КФХ, включая ИП (в сопоставимых ценах) к 2017 году, %	100	99,6	106,9	102,8	110,5	+7,7 проц. п.
Индекс производства продукции сельского хозяйства в хозяйствах всех категорий (в сопоставимых ценах) к 2017 году, %	100	99,8	104,1	103,8	105,7	+1,9 проц. п.
Индекс физического объема инвестиций в основной капитал сельского хозяйства (без субъектов малого предпринимательства) к 2017 году, %	100	103,4	104,6	98,2	97,3	-0,9 проц. п.

Источник: Составлено авторами с использованием [12].

Следовательно, результатом введения внешних санкций и дальнейшего принятия контрмер со стороны РФ являются и позитивные последствия. Рассматриваемые мероприятия, ориентированные по замыслу на преодоление негативных эффектов для экономической системы РФ, оказались драйвером развития отдельных ее элементов. Растущая доля аграрного сектора в объеме валового внутреннего продукта свидетельствует о постепенном отходе РФ от модели сырьевого экспорта. Данный процесс может занять долгий период времени, но уже сейчас смещение акцентов в экономике становится заметным. Это может быть предпосылками дальнейших крупномасштабных изменений.

Для обеспечения дальнейшего стабильного развития отрасли необходима государственная нормативно-правовая и инвестиционная поддержка. Поскольку развитие предусматривает участие частных экономических субъектов, необходимо поддерживать предпринимательские инициативы финансированием проектов государством, представителями банковской сферы, частными инвестиционными фондами. В связи с тенденцией на локализацию производств товаров для внутреннего рынка на территории страны, а также рядом ограничений для иностранных компаний необходимо создание системы внутренних производств, комплексов дальнейшей переработки сырья, логистических операторов и каналов реализации продуктов, принадлежащих налоговым резидентам РФ. Должен быть создан потенциально благоприятный инвестиционный климат, благодаря которому заинтересованность инвесторов можно обеспечить за счет снижения рисков при финансировании организаций АПК на возвратной основе.

Мероприятия государственной поддержки реализуют стимулирующую, экспертно-информационную и контрольно-оценочную функции. В данном

случае государство выполняет роль катализатора реакции аграрно-промышленной межотраслевой системы на глобальную экономическую ситуацию [8].

В работе О. М. Писаревой представлено мнение, что в настоящее время требуется консолидация сил и мобилизация потенциалов всех резидентов для восстановления и укрепления технологической и ресурсной независимости национальной экономики, а также выстраивания новой инфраструктуры защищенных хозяйственных связей на равноправной основе с лояльными национальными государствами, сохраняющими способность к отстаиванию и реализации собственного суверенитета [11, с. 113].

Государственная поддержка, субсидии, компенсации и гранты позволяют на первоначальных этапах реализации проектов демонстрировать более высокие показатели экономической деятельности. Этот факт необходимо учитывать при переходе проекта на более поздние стадии реализации, когда финансирование будет осуществляться в большей доле за счет собственных средств. Этот эффект мы также наблюдаем из анализа статистических данных: по мере развития отрасли объем внешних инвестиций в нее сокращается.

Что касается методов государственной поддержки, то они в различных формах должны осуществляться на всех этапах развития отрасли, так как непосредственно влияют на достижение целей национальной экономики.

В рамках Государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия, целью которой является достижение индекса производства продукции сельского хозяйства на уровне 114,6 % с учетом дисконтированных цен, ставится задача добиться уровня продовольственной безопасности, определенного доктриной Продовольственной безопасности от 21 января 2021 года. Это предполагается осуществить за счет модернизации основных фондов сельскохозяйственных предприятий, а также повышения инвестиционной активности в АПК [3].

Ранее приводились аргументы, согласно которым все участники рынка являются выгодоприобретателями в результате высоких темпов положительной динамики отрасли, за исключением импортеров, доступ которым на рынок, оказывается, ограничен. В 2022 году в ответ на ужесточение санкций результатом стал временный запрет на вывод инвестиций иностранными компаниями, зарегистрированными в недружественных странах [1]. Данные меры направлены, прежде всего, на прекращение оттока капитала из российской экономики. Задачей различных органов власти при этом является создание условий для максимально эффективного и безопасного процесса рефинансирования этих средств в национальную экономику. Кроме того, мы знаем, что некоторые иностранные компании были вынуждены прекратить деятельность на территории РФ, в том числе и крупные международные корпорации, бизнес-модель которых позволяла им конкурировать с отечественными за счет минимизации издержек, создавая тем самым значительные угрозы для отечественных производителей.

## Заключение

Таким образом, основными драйверами развития АПК в условиях реализации стратегии импортозамещения является создание благоприятной деловой среды, в которой за счет высокой надежности и безопасности финансовой деятельности будет поддерживаться достаточный для развития в долгосрочной перспективе уровень инвестиционной активности. Государственные меры поддержки, являющиеся катализатором экономической инициативы, должны продолжать реализовываться и становиться более доступными и диверсифицированными.

Подобный процесс рассчитан на долгосрочную перспективу, требует тщательно разработанной стратегии развития АПК, увязанной с соответствующей промышленной политикой и инвестиционными программами, направленными на производство оборудования, техники, химической продукции для АПК, новых технологий и квалифицированных кадров, расширением рынков сбыта [127, с. 273, 274].

В настоящее время данные об итогах реализации программы импортозамещения в агропромышленном секторе говорят о соответствии заявленным требованиям. Срок реализации стратегии продлен до 2024 года, а ряда сопряженных программ — до 2030 года. Соответственно, необходимо непрерывно анализировать происходящие во внешней среде изменения, в том числе глобальные: структурные, логистические, политические, экономические, — и в рамках рыночной конъюнктуры принимать решения с учетом национальных интересов, согласующихся с запросами участников рынка.

## Список источников

1. Указ Президента РФ от 28.02.2022 № 79 (ред. от 09.06.2022) «О применении специальных экономических мер в связи с недружественными действиями Соединенных Штатов Америки и примкнувших к ним иностранных государств и международных организаций» // КонсультантПлюс. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_410417/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_410417/)

2. Федеральный закон «О потребительской корзине в целом по Российской Федерации» от 03.12.2012 № 227-ФЗ (в редакции Федерального закона от 28.12.2017 № 421-ФЗ) // КонсультантПлюс. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_138547/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_138547/)

3. Паспорт Государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия, утвержденный решением Председателя Правительства Российской Федерации М. В. Мишустиним от 23.12.2021 № ММ-П11-19122 // КонсультантПлюс. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_414570/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_414570/)

4. Валовой внутренний продукт по источникам доходов // Росстат. URL: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Vsm0jUs8/tab36.htm>

5. Генералова С. В. Механизм государственного регулирования диверсификации производства аграрной продукции в контексте политики импортозамещения /

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ; Поволжский институт управления имени П. А. Столыпина. Саратов: Саратовский источник, 2018. 140 с.

6. Кирбитова С. В. Импортозамещение: сущность, практика реализации, стратегические приоритеты и особенности применения таможенного механизма в России. Казань: Бук, 2019. 148 с.

7. Ломовцева О. А., Соболева С. Ю., Соболев А. В. Сравнительная характеристика моделей государственной поддержки национальных // Вестник университета. 2021. № 1. С. 91–98.

8. Ломовцева О. А. Национальные цели развития 2030: новые перспективы государственного стратегического планирования // Современные проблемы менеджмента в строительстве: мат-лы Всерос. науч.-практ. конференции, Санкт-Петербург, 25–26 ноября 2022 г. СПб.: Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет, 2022. С. 269–274.

9. Национальные счета России в 2013–2020 годах: стат. сб. / Росстат. М.: Федеральная служба государственной статистики, 2021. 429 с.

10. Национальный доклад о ходе и результатах реализации в 2020 году Государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия. М., 2021 // Официальный сайт Минсельхоза России. URL: <https://mcs.gov.ru/upload/iblock/953/953ee7405fb0ebb a38a6031a13ec0021.pdf>

11. Писарева О. М. Методологические аспекты оценки уязвимости секторов национальной экономики // Стратегическое управление устойчивым развитием экономики в новой реальности. СПб.: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2022. С. 59–121.

12. Россия в цифрах. 2020: крат. стат. сб. М.: Росстат, 2020. 550 с.

## References

1. Decree of the President of the Russian Federation No. 79 dated 28.02.2022 (ed. dated 09.06.2022) «On the application of special economic measures in connection with the unfriendly actions of the United States of America and foreign States and international organizations that have joined them» // ConsultantPlus. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_410417/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_410417/)

2. Federal Law «On the consumer basket as a whole in the Russian Federation» dated 03.12.2012 No. 227-FZ (as amended by Federal Law No. 421-FZ dated 28.12.2017) // ConsultantPlus. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_138547/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_138547/)

3. Passport of the State Program for the development of agriculture and regulation of agricultural products, raw materials and food markets, approved by the decision of the Chairman of the Government of the Russian Federation M. V. Mishustin dated 2021, December 23 No. MM-P11-19122 // ConsultantPlus. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_414570/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_414570/)

4. Gross domestic product by sources of income // Rosstat. URL: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Vsm0jUs8/tab36.htm>

5. Generalova S. V. Mechanism of state regulation of diversification of agricultural production in the context of import substitution policy / Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation;

Volga Region Institute of Management named after P. A. Stolypin. Saratov: Saratovskij istochnik, 2018. 140 p.

6. Kirbitova S. V. Import substitution: essence, implementation practice, strategic priorities and features of the customs mechanism application in Russia. Kazan: Buk, 2019. 148 p.

7. Lomovtseva O. A., Soboleva S. Yu., Sobolev A.V. Comparative characteristics of models of state support of national // Bulletin of the University. 2021. No. 1. P. 91–98.

8. Lomovtseva O. A. National development goals 2030: New perspectives of state strategic planning // Modern problems of management in construction: materials of the All-Russian Scientific and Practical Conference, St. Petersburg, 2022, November 25–26. St. Petersburg: St. Petersburg State University of Architecture and Civil Engineering, 2022. P. 269–274.

9. National Accounts of Russia in 2013–2020: statistical collection / Rosstat. M.: Federal State Statistics Service, 2021. 429 p.

10. National report on the progress and results of the implementation in 2020 of the State Program for the development of agriculture and regulation of agricultural products, raw materials and food markets. Moscow, 2021 // Official website of the Ministry of Agriculture of Russia. URL: <https://mcx.gov.ru/upload/iblock/953/953ee7405fb0ebba38a6031a13ec0021.pdf>

11. Pisareva O. M. Methodological aspects of assessing the vulnerability of sectors of the national economy // Strategic management of sustainable economic development in the new reality. St. Petersburg: POLYTECH-PRESS, 2022. P. 59–121.

12. Russia in numbers. 2020: krat. stat. sat. Moscow: Rosstat, 2020. 550 p.



УДК 338.2

DOI: 10.25688/2312-6647.2022.34.4.07

## УРОВЕНЬ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ БЕНЕФИЦИАРОВ КАК ИНСТРУМЕНТ ОЦЕНКИ НАЦИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ

Маршова Татьяна Николаевна

*Всероссийская академия внешней торговли,  
Москва, Россия*

marshovat@yandex.ru

**Аннотация.** Несмотря на накопленный в России и в мире опыт программно-целевого управления, проблема формирования качественной системы показателей проектов остается актуальной и полностью не решенной. Рассмотрен мировой опыт и систематизированы требования к показателям государственных проектов и программ, содержащиеся в нормативных правовых и методических документах в Российской Федерации. Анализ паспортов национальных и федеральных проектов позволил выявить основные недостатки используемых показателей. В качестве направления совершенствования системы показателей национальных/федеральных проектов предложено включение в их состав индикаторов, отражающих мнения бенефициаров, уровень их удовлетворенности достигнутыми результатами. Такие показатели используются сегодня лишь в нескольких проектах, системно по всем проектам показатели данного типа не представлены. Подчеркивается, что расширение применения показателей данного типа будет способствовать лучшему выявлению проблем, повышению надежности и достоверности оценки хода реализации, результативности и эффективности проектов. Отмечена важность разработки корректных методик расчета показателей данного типа, поскольку размер и структура выборки, формулировки вопросов могут оказывать значительное влияние на результаты опросов. Рекомендовано включать показатели, характеризующие уровень удовлетворенности бенефициаров, во все федеральные проекты, используя как традиционные инструменты, так и современные цифровые технологии.

**Ключевые слова:** мониторинг национальных проектов; эффективность национальных проектов; оценка национальных проектов; показатели национальных и федеральных проектов; бенефициары национальных и федеральных проектов; федеральные проекты; государственные программы.

UDC 338.2

DOI: 10.25688/2312-6647.2022.34.4.07

## LEVEL OF SATISFACTION OF BENEFICIARIES AS A TOOL FOR ASSESSING NATIONAL PROJECTS

**Marshova Tatyana Nikolaevna**

*Russian Foreign Trade Academy Ministry of economic development of the Russian Federation,  
Moscow, Russia*

marshovat@yandex.ru

**Abstract.** Despite the experience gained in Russia and in the world of software-targeted management, the problem of forming a “high-quality” system of project indicators remains relevant and completely unresolved. The world experience was reviewed and the requirements for the indicators of state projects and programs contained in regulatory legal and methodological documents in the Russian Federation were systematized. The analysis of passports of national and federal projects made it possible to identify the main shortcomings of the used indicators. As a way of improving the system of indicators of national/federal projects, it was proposed to include in their composition indicators reflecting the opinions of beneficiaries, the level of their satisfaction with the achieved results. Such indicators are used today in only a few projects, systematically for all projects indicators of this type are not presented. It is emphasized that the expansion of the application of this type of indicators will contribute to better identification of problems, increase the reliability and reliability of assessing the progress of implementation, effectiveness and effectiveness of projects. The importance of developing correct methods for calculating indicators of this type was noted, since the size and structure of the sample, the wording of questions can have a significant impact on the results of surveys. It is recommended to include indicators characterizing the level of satisfaction of beneficiaries in all federal projects using both traditional tools and modern digital technologies.

**Keywords:** monitoring of national projects; efficiency of national projects; evaluation of national projects; indicators of national and federal projects; beneficiaries of national and federal projects; federal projects; government programs.

### Национальные проекты как инструмент реализации национальных целей

Одним из ключевых инструментов реализации целей развития страны, определенных Указом Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 года № 474, являются национальные проекты. Долгосрочные ориентиры развития включают три основных направления:

- *развитие человеческого капитала*, на реализацию которого направлены проекты «Демография», «Здравоохранение», «Образование», «Культура»;
- *создание комфортной среды для жизни* — «Экология», «Безопасные и качественные автомобильные дороги», «Жилье и городская среда», «Туризм

и индустрия гостеприимства», «Комплексный план модернизации и расширения магистральной инфраструктуры на период до 2024 года»;

- *развитие экономики и экономический рост* — «Производительность труда и поддержка занятости», «Наука и университеты», «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы», «Международная кооперация и экспорт», «Цифровая экономика», «Развитие техники, технологий и научных исследований в области использования атомной энергии».

Национальные проекты и входящие в их состав федеральные проекты нацелены на создание условий и возможностей для самореализации и раскрытия таланта каждого человека, повышение уровня жизни людей на основе обеспечения прорывного социально-экономического и научно-технологического развития России. Поэтому оценка мнений граждан, уровня их удовлетворенности отдельными аспектами социально-экономического развития в сфере действия проектов, учет восприятия гражданами хода реализации проектов, ощущение положительных эффектов крайне важны для оценки эффективности этих проектов. Мониторинг, основанный не только на формальных статистических показателях, но и на индикаторах степени удовлетворенности конечных потребителей: предприятий, населения, каждого конкретного человека, гораздо лучше позволяет отслеживать движение к целям, ради которых осуществляются нацпроекты, — качественное преобразование жизни людей. Дополнение мониторинга хода реализации проектов на основе уровня достижения запланированных показателей и выполнения результатов оценкой уровня удовлетворенности пользователей будет способствовать повышению его объективности.

## **Показатели национальных проектов и проблемы их формирования**

Задача национального/федерального проекта — это сформулированное на качественном уровне состояние сферы действия проекта, желаемый образ будущего, которого стремится достичь проект за счет выполнения активных действий. Задачи детализируют стратегические цели, представляя их с точки зрения сферы действия того или иного федерального проекта.

Для мониторинга хода реализации и оценки уровня достижения проекта его задачи должны быть адекватно, полно и всесторонне охарактеризованы количественными показателями, по численным значениям которых можно было бы судить о степени выполнения задач. То есть показатели представляют собой количественные индикаторы, позволяющие оценить степень успешности в решении задач. Для обеспечения достижения планируемых значений показателей проектом предусматривается система мероприятий — результатов федерального проекта. Таким образом, показатели являются звеном,

связывающим задачи проекта и мероприятия (результаты), направленные на реализацию задач.

Несмотря на накопленный в России и в мире опыт программно-целевого управления, проблема формирования качественной системы показателей проектов остается актуальной и полностью не решенной. При этом правильно определенные показатели играют важную роль в оценке эффективности [4; 5].

Значительный вклад в решение проблемы формирования системы показателей для оценки бизнес-процессов внесли Каплан и Нортон, предложив сбалансированную систему показателей [3], быстро нашедшую понимание и признание в среде корпоративного менеджмента, впоследствии расширенную, доработанную и усовершенствованную многими авторами. При этом проблемы формирования системы показателей для оценки государственных, т. е. преимущественно некоммерческих программ и проектов, исследованы в значительно меньшей степени, требования и критерии к таким показателям разработаны слабо.

В формулировании требований к показателям государственных проектов и программ интересен опыт Канады<sup>1</sup>. Подчеркивается, что важно качество показателей, их способность характеризовать положение дел в сфере действия программы или в сфере компетенции ведомства, для чего показатели должны удовлетворять следующим требованиям:

- показателей должно быть не слишком много;
- преимущественной должна быть числовая форма выражения показателей;
- показатели должны быть релевантны сфере действия проекта;
- надежно и всесторонне характеризовать рассматриваемую сферу, процесс, явление;
- показатели должны отражать основные направления и приоритеты расходов государственного бюджета;
- следует стремиться к тому, чтобы показатели были понятны широкому кругу пользователей;
- важна своевременность разработки показателей;
- применимость показателей на практике;
- желательно, чтобы показатели были легко измеримы, стоимость расчета показателей не должна быть слишком высокой.

В Канаде рекомендуется группировать показатели по уровню значимости [7].

Четвертый уровень — *показатели непосредственных результатов (outputs)*, характеризующие объем произведенной продукции или услуг.

Третий уровень — *показатели текущих результатов (immediate outcomes)*, характеризующие достижение в рамках проекта или программы непосредственных результатов.

<sup>1</sup> Frequently Asked Questions // The Treasury Board of Canada Secretariat website (официальный сайт казначейства Канады). URL: <http://www.tbs-sct.gc.ca/sr-es/faq-eng.asp>

Второй уровень — это *показатели промежуточных результатов* (*intermediate outcomes*), характеризующие эффект, достигнутый в результате реализации непосредственных результатов.

Высший первый уровень — *показатели конечных результатов* (*ultimate outcomes*), являющиеся следствием реализации показателей промежуточных результатов и отражающие значительные изменения, происходящие в результате реализации проекта или программы.

В США при разработке стратегических планов в числе требований к их показателям и индикаторам отмечается, что они должны показывать [1]:

- движение в направлении достижения целей;
- вклад в достижение цели каждого агентства, организационного механизма, программы, мер регулирования, налоговых инструментов, иных политик.

В Нидерландах в рамках перехода к «Ответственному бюджетированию» при выборе показателей государственных программ министерствам было рекомендовано руководствоваться тремя принципами:

- наличие возможности установления очевидных результатов в регулируемой сфере деятельности;
- решающая роль в достижении данного результата должна принадлежать правительству (министерству);
- правительство проводит активную политику в данной сфере регулирования.

В Российской Федерации требования к показателям государственных программ и проектов содержатся в ряде нормативных правовых и методических документов. Они обобщены в таблице 1.

Проведенный в Центре государственного регулирования, инвестиционного и институционального развития ИМЭИ ВАВТ анализ паспортов национальных и федеральных проектов Российской Федерации показал, что не всегда задачи проектов полно и обоснованно характеризуются показателями, и позволил выявить недостатки используемых систем показателей.

Среди выявленных недостатков разработки показателей федеральных проектов следует отметить:

- наличие в паспортах отдельных федеральных проектов задач, по которым отсутствуют показатели, — при отсутствии показателей объективная оценка прогресса в решении задачи затруднительна;
- отсутствие обоснованной оценки связи между показателем и задачей — в этом случае достижение показателей может быть не тождественно решению задачи проекта;
- использование показателей, характеризующих объекты и явления в сфере действия проекта, лишь косвенно;
- отсутствие нормативно закреплённых определений, создающее возможность неоднозначной интерпретации и манипулирования значениями показателей;
- формирование показателя по отношению к некоторому эталону, который может быть изменен в будущем;

Таблица 1

## Критерии разработки показателей национальных проектов и государственных программ Российской Федерации

Критерий	Содержание критерия	Нормативные документы
Показатель количественно измерим	Показатель отражает количественное измерение задачи национального/федерального проекта	Методические указания по разработке национальных проектов (программ) (утв. президентом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 14.10.2019 № 12)
Соответствие показателя национальным целям	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Показатель характеризует достижение национальных целей;</li> <li>– показатель приоритетов социально-экономического развития и обеспечения национальной безопасности Российской Федерации, определенных в документах стратегического планирования;</li> <li>– показатель уровня удовлетворенности граждан</li> </ul>	Постановление Правительства РФ от 26.05.2021 № 786 «О системе управления государственными программами Российской Федерации»
Релевантность показателя сфере действия и задаче проекта	Показатель либо совокупность показателей, используемых для характеристики цели (задачи), должен очевидным образом характеризовать прогресс в достижении цели или решении задачи и охватывать все существенные аспекты достижения цели или решения задачи	Приказ Минэкономразвития России от 16.09.2016 № 582 «Об утверждении Методических указаний по разработке и реализации государственных программ Российской Федерации»
Понятность и доступность показателя широкой публике	Показатель отражает понятный эффект от реализации национального проекта	Методические указания по разработке национальных проектов (программ) (утв. президентом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 14.10.2019 № 12)
Количество показателей	Количество показателей (индикаторов) формируется исходя из принципов необходимости и достаточности для достижения целей и решения задач	Приказ Минэкономразвития России от 16.09.2016 № 582 «Об утверждении Методических указаний по разработке и реализации государственных программ Российской Федерации»

<p>Наличие методики расчета</p>	<p>Значения показателей рассчитываются по:                  – методикам международных организаций;                  – методикам Росстата;                  – методикам, утвержденным исполнителем</p>	<p>Постановление Правительства РФ от 26.05.2021 № 786 «О системе управления государственными программами Российской Федерации»                  Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации»</p>
<p>Соответствие показателя критериям: точности, однозначности, измеримости (счетности), достоверности, своевременности, регулярности</p>	<p>– Погрешности измерения не должны приводить к искаженному представлению о результатах реализации;                  – определение показателя должно обеспечивать одинаковое понимание существа измеряемой характеристики как специалистами, так и конечными потребителями услуг, включая индивидуальных потребителей, для чего следует избегать излишне сложных показателей (индикаторов) и показателей (индикаторов), не имеющих четкого, общепринятого определения и единиц измерения;                  – способ сбора и обработки исходной информации должен допускать возможность проверки точности полученных данных в процессе независимого мониторинга и оценки;                  – незначительный временной лаг между моментом сбора информации и сроком ее использования;                  – периодичность отчетных данных, предпочтительно ежемесячная, для использования в целях мониторинга</p>	<p>Постановление Правительства РФ от 26.05.2021 № 786 «О системе управления государственными программами Российской Федерации»                  Приказ Минэкономразвития России от 16.09.2016 № 582 «Об утверждении Методических указаний по разработке и реализации государственных программ Российской Федерации»</p>

Источник: Составлено автором.

- дублирование показателей;
- формальное планирование значений показателей, планирование низкой динамики, достижимой и при инерционном развитии без реализации проектов;
- смещение фокуса с целеориентирования на процессоориентирование, что проявляется в преимущественном использовании в ряде случаев количественных показателей непосредственного результата, не позволяющих оценить конечный социальный или экономический эффект;
- отсутствие по большинству проектов показателей уровня удовлетворенности бенефициаров проектов реальным положением дел.

В сложившейся практике программно-целевого управления в большинстве случаев показатели, по которым оценивается ход выполнения государственной программы или проекта, а также методики их расчета, разрабатываются и утверждаются ответственными исполнителями. При этом понятно стремление исполнителей выбирать наиболее легко и просто достижимые показатели, а не показатели, наилучшим образом характеризующие реализацию целей, задач, прогресс в рассматриваемой сфере. В ряде случаев это ведет к возникновению так называемого парадокса результативности (Performance Paradox) [8; 9], когда при улучшении значений показателей может наблюдаться ухудшение реального положения дел в рассматриваемой сфере.

Использование недостаточно обоснованных показателей, некорректная разработка показателей не позволяют объективно оценивать реальные изменения в сфере действия проектов и создают возможность реализации сценария, при котором показатели могут быть достигнуты, но задачи проектов не решены. Некорректные показатели могут стимулировать исполнителей к формальной деятельности, создающей видимость работы, но не направленной на развитие и прогресс в сфере действия проекта.

Одним из направлений совершенствования используемых при разработке государственных программ и проектов систем показателей может являться включение в их состав индикаторов, отражающих мнения бенефициаров, уровень их удовлетворенности достигнутыми результатами.

## **Показатели уровня удовлетворенности бенефициаров как инструмент оценки эффективности проектов**

Объективная оценка хода реализации государственных программ и проектов должна опираться на достоверную, надежную, своевременную и адекватную информацию. Она позволяет выяснить перспективы решения запланированных задач в срок, качественно и в пределах бюджета, своевременно выявить отклонения от плана реализации проекта, при необходимости скорректировать ход выполнения проекта. Центральное место при этом занимает оценка достижения запланированных значений показателей.



Использование наряду с количественными показателями, которые могут быть измерены, качественных показателей, отражающих мнение пользователей или экспертов на основе результатов опросов, позволит полнее и адекватнее характеризовать ход реализации и эффективность государственных проектов и программ. Более широкое применение показателей, характеризующих удовлетворенность пользователей результатами проектов могло бы способствовать лучшему отражению показателями задач проектов, повышению качества используемых систем показателей и в конечном счете более эффективному решению стоящих перед проектом задач.

Несмотря на нормативное закрепление возможности использования таких показателей<sup>2</sup>, практика их применения неширока. Сегодня такие показатели содержатся лишь в нескольких национальных проектах. В их числе национальный проект «Производительность труда» (федеральные проекты «Системные меры по повышению производительности труда», «Адресная поддержка повышения производительности труда на предприятиях»), «Безопасные качественные дороги» (федеральные проекты «Дорожная сеть», «Безопасность дорожного движения», «Мобильный город») «Международная кооперация и экспорт» (федеральный проект «Системные меры развития международной кооперации и экспорта»), «Цифровая экономика» (федеральные проекты «Цифровое государственное управление», «Искусственный интеллект»). Планируемые в рамках этих проектов показатели характеризуют удовлетворенность предприятий предоставленными сервисами, работой федерального и региональных центров компетенций; удовлетворенность граждан качеством и доступностью автомобильных дорог, безопасностью дорожного движения, качеством транспортного обслуживания; удовлетворенность экспортеров качеством оказания услуг, в том числе государственных, предоставляемых с использованием информационной системы «Одно окно»; удовлетворенность качеством предоставления массовых социально значимых государственных и муниципальных услуг в электронном виде с использованием Единого портала государственных и муниципальных услуг; удовлетворенность условиями работы в Российской Федерации граждан, заинтересованных в развитии технологий искусственного интеллекта.

Несмотря на некоторое увеличение в 2022 году количества федеральных проектов, в которых предусмотрены показатели, характеризующие уровень удовлетворенности бенефициаров, системно по всем проектам показатели данного типа не представлены. В то же время отслеживание изменения уровня удовлетворенности бенефициаров позволяет понимать, как результаты проектов воспринимают конечные пользователи, выявлять узкие места и проблемы и своевременно осуществлять меры управляющего воздействия.

<sup>2</sup> В Постановлении Правительства РФ от 26.05.2021 № 786 «О системе управления государственными программами Российской Федерации» (п.18) отмечается, что в число показателей госпрограмм включаются в том числе показатели уровня удовлетворенности граждан Российской Федерации.

Как правило, методики расчета показателей уровня «удовлетворенности» предусматривают проведение соответствующих опросов для получения необходимых данных. Так, источниками информации для расчета показателей «Удовлетворенность предприятий предоставленными сервисами», включенных в перечень показателей федерального проекта «Системные меры по повышению производительности труда», являются данные, собранные в ходе опросов руководителей (лиц их замещающих) предприятий — участников национального проекта<sup>3</sup>, в ходе опросов потребителей цифровой экосистемы по факту внедрения сервисов<sup>4</sup>. Источником информации для расчета показателя «Уровень удовлетворенности качеством предоставления массовых социально значимых государственных и муниципальных услуг в электронном виде с использованием Единого портала государственных и муниципальных услуг (ЕПГУ)» федерального проекта «Цифровое государственное управление» являются данные, получаемые на основе ответов пользователей ЕПГУ в процессе и после предоставления услуги. Для получения данных об удовлетворенности населения качеством и безопасностью дорожного движения используются данные опроса граждан Российской Федерации — пешеходов, водителей, пассажиров, — получаемые методом САТІ (система компьютеризированного телефонного опроса)<sup>5</sup>, опроса населения Российской Федерации и регионов методом личного формализованного (телефонного) интервью по месту жительства респондента<sup>6</sup>.

Следует отметить, что при достаточной научной проработанности и обоснованности опросных методов: правил формирования выборки, методологии формулировок вопросов, обработки результатов — большинство методик расчета показателей федеральных проектов, базирующихся на опросах, не содержат перечней вопросов, фиксации объема выборки, целевой аудитории опросов и т. д. Корректное формирование выборки, правильная постановка вопросов являются важными факторами, определяющими достоверность и точность получаемых результатов [6, 2]. Незначительное изменение формулировки вопроса, структурные сдвиги в выборке могут исказить результаты и/или делать их несопоставимыми. Поэтому при разработке методик расчета показателей, базирующихся на опросных методах, целесообразно было бы предусмотреть и зафиксировать в методиках четкие требования и условия проведения опросов.

Следует шире использовать данные, полученные в ходе опросов, для оценки эффектов национальных проектов и уровня удовлетворенности бенефициаров

<sup>3</sup> Методика расчета показателя «Удовлетворенность предприятий предоставленными сервисами». Приложение № 5 к Приказу Минэкономразвития России от 15.12.2020 № 828.

<sup>4</sup> Методика расчета показателя «Удовлетворенность предприятий предоставленными сервисами». Приложение № 8 к Приказу Минэкономразвития России от 15.12.2020 № 828.

<sup>5</sup> Методика расчета показателя «Удовлетворенность безопасностью дорожного движения». Приложение № 1 к Распоряжению МВД России от 30.12.2021 № 1/15225.

<sup>6</sup> Методика расчета показателя «Удовлетворенность качеством и доступностью автомобильных дорог». Приложение № 11 к Приказу Федерального дорожного агентства от 30.07.2021 № 155.

ходом их реализации. Тем более что основа для этого сегодня создана, в стране накоплен определенный опыт проведения опросов по широкому кругу проблем. Опросы, в той или иной степени затрагивающие оценку национальных проектов, проводят Росстат, ВЦИОМ, НАФИ, Центр социального проектирования «Платформа» и другие организации. Использование результатов таких опросов позволит повысить надежность и объективность оценок проектов без дополнительных затрат на проведение опросов и увеличения нагрузки на респондентов.

В первую очередь следует выделить опросы Росстата, регулярно проводящего выборочные наблюдения качества и доступности услуг в сферах образования, здравоохранения и социального обслуживания, содействия занятости населения. Обследования основаны на выборочных опросах представителей различных групп и слоев населения<sup>7</sup>. Среди наблюдений, результаты которых можно было бы использовать для оценки эффективности реализации национальных проектов, их влияния на соответствующую сферу и положение конечных пользователей, отметим следующие:

- репродуктивные планы населения (в 2012 году опрос был проведен на 10 тыс. домашних хозяйств; с 2017 года проводится 1 раз в 5 лет и охватывает 15 тыс. домашних хозяйств);

- поведенческие факторы, влияющие на состояние здоровья населения (опрос проводится с 2013 года 1 раз в 5 лет и охватывает 15 тыс. домашних хозяйств);

- доходы населения и участие в социальных программах (в 2012 году опрос был проведен на 10 тыс. домашних хозяйств; начиная с 2014 года проводился ежегодно и охватывал 45 тыс. домашних хозяйств; с 2017 года проводится 1 раз в 5 лет и охватывает 160 тыс. домашних хозяйств);

- качество и доступность услуг в сферах образования, здравоохранения и социального обслуживания, содействия занятости населения (в 2013 году охват опроса составил 10 тыс. домашних хозяйств; с 2015 года проводится 1 раз в 2 года на выборке в 48 тыс. домашних хозяйств);

- участие населения в непрерывном образовании (проводится с 2015 года 1 раз в 5 лет на выборке в 100 тыс. домашних хозяйств);

- трудоустройство выпускников учреждений профессионального образования (проводится с 2016 года 1 раз в 5 лет, опрашиваются 100 тыс. домашних хозяйств).

Среди преимуществ опросов Росстата — их регулярность, сравнительно большой объем выборки, научно обоснованная методология проведения опроса и обработки полученных результатов. Из наиболее актуальных опросов следует выделить проведенные в 2020–2021 годах комплексное наблюдение условий жизни населения, наблюдение доходов населения и участия в социальных

<sup>7</sup> Порядок организации системы федеральных статистических наблюдений по социально-демографическим проблемам определяется Постановлением Правительства РФ от 27.11.2010 № 946 «Об организации в Российской Федерации системы федеральных статистических наблюдений по социально-демографическим проблемам и мониторинга экономических потерь от смертности, заболеваемости и инвалидизации населения».

программах, выборочное наблюдение состояния здоровья населения, а также итоги выборочного наблюдения качества и доступности услуг в сферах образования, здравоохранения и социального обслуживания, содействия занятости населения 2019 года.

Анализ имеющихся результатов опросов Росстата показал, что напрямую их использование для оценки эффективности реализации национальных и федеральных проектов сегодня невозможно. В то же время при внесении незначительных корректив результаты опросов могли бы применяться для мониторинга и оценки эффективности реализации ряда национальных проектов, в первую очередь социально ориентированных: «Демография», «Здравоохранение», «Образование». Например, при внесении незначительных уточнений в опрос «Качество и доступность услуг в сферах образования, здравоохранения и социального обслуживания, содействия занятости населения», его результаты можно было бы использовать для оценки влияния возможности детям от 1,5 до 3 лет получать дошкольное образование на занятость женщин, имеющих детей этого возраста; для оценки влияния повышения квалификации на трудоустройство; для оценки влияния здорового образа жизни на продолжительность жизни и др. (соответствующие задачи содержатся в федеральных проектах «Содействие занятости», «Укрепление общественного здоровья» национального проекта «Демография»).

Внедрение показателей, характеризующих уровень удовлетворенности бенефициаров, возможно не только в отмеченных выше социально ориентированных проектах. Оценка мнений предприятий, экспортеров, производителей сельскохозяйственной продукции, получателей государственных услуг и других групп экономических агентов позволит дополнить большую часть федеральных проектов соответствующими показателями.

В первую очередь для этого требуется определение полного перечня бенефициаров проектов. Так, развитие системы образования и повышение его качества и доступности влияет не только на учеников и их родителей, но и на рынок труда. Соответственно, целесообразно собирать информацию об уровне удовлетворенности системой образования учеников, родителей, представителей системы высшего образования (вузов), работодателей. В этом случае, поскольку мнения разных субъектов образовательного процесса будут отражать разные аспекты качества образования, может быть составлена достаточно полная картина развития системы образования.

Такой подход позволит ориентировать управленческие процессы в рамках реализации мероприятий федеральных проектов на более полное выявление и удовлетворение потребностей различных категорий субъектов.

Наряду с опросами конечных пользователей проектов целевая аудитория мониторинговых опросов может включать:

– опросы специалистов, которые позволяют обобщить мнения экспертного сообщества по отдельным вопросам и проблемам в сферах реализации национальных проектов;

– опросы представителей органов власти регионального и муниципального уровня.

В реализации национальных/федеральных проектов участвуют не только федеральные, но региональные и местные органы. Значительная часть мероприятий проектов осуществляется на региональном и муниципальном уровне. Соответственно, опросы представителей органов местного самоуправления, представителей органов власти регионального и муниципального уровня, ответственных за исполнение и реализацию региональных проектов, позволит выявить узкие места в управлении проектами, оптимизировать межведомственное взаимодействие, повысить эффективность реализации проектов за счет выявления и масштабирования передовых практик. Опросы могут помочь в выявлении дефицита компетенций государственных и муниципальных служащих и, соответственно, разработке методических материалов, программ повышения квалификации для освоения современных методов управления.

Опросы могут помочь в оценке проекта не только на этапе его реализации, но и на этапах разработки и завершения:

- на этапе разработки — выявление проблем и оценка соответствия задач проекта проблемам, выявленным в результате опроса;
- на этапе реализации — оценка хода реализации, возможных отклонений от запланированной траектории;
- на этапе завершения — оценка результативности и эффективности проекта.

Ниже приведен примерный перечень вопросов, свидетельствующий, что показатели, характеризующие мнения бенефициаров, могут быть использованы практически во всех национальных проектах; очевидно, что данный перечень может быть расширен и конкретизирован с учетом специфики проекта, этапа его реализации, региона, круга респондентов.

- Какой национальный проект является наиболее актуальным для вашего город (вашего региона, страны)?
- Что необходимо предпринять для увеличения жизни в стране? (*национальный проект «Демография»*).
- Какие наиболее острые проблемы здравоохранения имеют место быть в вашем городе (в стране) (*национальный проект «Здравоохранение»*).
- Какие наиболее острые проблемы образования имеют место быть в вашем городе (в стране) (*национальный проект «Образование»*).
- Что может повысить посещаемость учреждений культуры (*национальный проект «Культура»*).
- Что необходимо для повышения привлекательности научной деятельности (*национальный проект «Наука и университеты»*).
- О благоустройстве каких общественных территорий в вашем муниципальном образовании вы знаете? Как оцениваете проводимые благоустройства? (*национальный проект «Жилье и городская среда»*).
- Какие наиболее острые проблемы дорожного хозяйства вашего города (района)? Проводится ли в вашем городе (районе) строительство (ремонт,

реконструкция) дорог? Как оцениваете результаты? (*национальный проект «Безопасные качественные дороги»*).

- Какие экологические вопросы наиболее актуальны в месте вашего проживания: утилизация мусора, загрязнение воздуха и водных объектов, доступность природных территорий и др.? (*национальный проект «Экология»*).

- Как в вашем регионе развивается малый бизнес? Что мешает открытию собственного дела? (*национальный проект «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы»*).

- Как вы оцениваете развитие цифровой экономики в различных сферах и отраслях? (*национальный проект «Цифровая экономика Российской Федерации»*).

- Что способствует повышению производительности труда на предприятиях? (*национальный проект «Производительность труда»*).

- Какие товары и услуги может экспортировать регион? (*национальный проект «Международная кооперация и экспорт»*).

- Какие факторы препятствуют развитию туризма в стране (*национальный проект «Туризм и индустрия гостеприимства»*).

Широкие возможности для расширения мониторинга хода реализации национальных проектов путем участия граждан открывают современные технологии. С их помощью могут быть созданы новые и шире использоваться имеющиеся платформы обратной связи, позволяющие собирать информацию с мест по реализации наиболее важных и волнующих граждан результатов. Такая система обратной связи не только позволит определять ход реализации проектов, выявлять узкие места, круг возможных проблем, не затронутых проектами, но важных для решения их задач, но будет способствовать повышению уровня осведомленности о проектах.

За прошедший с начала реализации национальных проектов период информированность россиян о национальных проектах выросла, однако доля тех, кто ничего не знает об этом направлении реализации социально-экономической политики, остается значительной. Если проведенный в конце 2019 года опрос ВЦИОМ показал, что только 3 % респондентов были хорошо осведомлены об одном из основных социально ориентированных проектов — «Здравоохранение», что-то слышали 54 %, а ничего не знали — 42 % респондентов<sup>8</sup>, то в июне 2021 года доля респондентов, впервые услышавших о данном национальном проекте, колебалась в зависимости от рассматриваемых мероприятий от 15 до 34 %<sup>9</sup>.

<sup>8</sup> Нацпроекты: тренды-2019 // Официальный сайт Всероссийского центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ). URL: [https://bd.wciom.ru/trzh/print\\_q.php?s\\_id=225&q\\_id=17776&date=27.10.2019](https://bd.wciom.ru/trzh/print_q.php?s_id=225&q_id=17776&date=27.10.2019) (дата обращения: 10.11.2021).

<sup>9</sup> Нацпроекты: тренды-2021 // Официальный сайт Всероссийского центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ). URL: <https://old.wciom.ru/index.php?id=236&uid=10830> (дата обращения: 10.11.2021).

Аналитический центр НАФИ в июле 2021 года провел всероссийский опрос «Национальные проекты и молодежь», в ходе которого было опрошено 1500 человек в возрасте от 10 до 35 лет во всех федеральных округах России на предмет их осведомленности о реализуемых в стране национальных проектах<sup>10</sup>. Центр планирует системно проводить измерения отношения россиян к нацпроектам, чтобы отслеживать ситуацию в динамике.

АНО «Национальные приоритеты» планирует открыть экспертную панель, позволяющую молодежи, в том числе студентам, школьникам, оценивать реализуемые в рамках национальных проектов меры и оставлять свои предложения.

Чем выше уровень осведомленности граждан о реализации национальных проектов, тем в большей степени люди осознают будущий образ страны, соотнося его со своим видением проблем и перспектив развития. Более широкое использование результатов опросов позволит совместить представление о будущем облике страны, фиксируемое в документах стратегического планирования, с ожиданиями и потребностями людей.

Для того чтобы учет мнений бенефициаров стал действенным инструментом повышения эффективности реализации национальных проектов необходимо наладить механизм обратной связи:

- сформировать базу опросов по социальным и экономическим проблемам, проводимых различными организациями;
- интегрировать анализ результатов опросов в общий мониторинг хода реализации национальных и федеральных проектов;
- шире учитывать результаты опросов при принятии решений в ходе управления реализацией проектов.

\* \* \*

В настоящее время в практике реализации национальных проектов показатели уровня удовлетворенности бенефициаров используются фрагментарно, широкого распространения они не получили.

Использование мнений конечных пользователей в качестве одного из инструментов мониторинга национальных проектов не только повысит информационную открытость, но позволит своевременно выявлять проблемы реализации проектов, определять пути их решения.

Широкое использование показателей, характеризующих оценки уровня удовлетворенности бенефициаров национальных проектов, позволит:

- обеспечить внешнюю независимую общественную экспертизу хода реализации национальных проектов и получаемых в процессе их реализации эффектов;

<sup>10</sup> «Культура», «Образование» и «Экология» — в ТОП-3 нацпроектов для молодежи. Дата публикации: 12.08.2021 // Официальный сайт Аналитического центра НАФИ. URL: <https://nafii.ru/analytics/kultura-obrazovanie-i-ekologiya-v-top-3-natsproektov-dlya-molodezhi/> (дата обращения: 26.08.2021).

- осуществлять оценку мероприятий на уровне регионов и муниципалитетов;
- получать дополнительную информацию для принятия взвешенных и сбалансированных управленческих решений и осуществления регулирующего воздействия в ходе реализации проектов;
- повысить качество результатов, запланированных в рамках проектов, при их реализации под пристальным общественным контролем;
- использовать элементы доказательного подхода, анализируя связь между мероприятиями проектов и конечными социально-экономическими эффектами, оцениваемыми бенефициарами;
- повысить оперативность и эффективность мониторинга;
- полнее выявлять наиболее актуальные проблемы;
- наладить механизм обратной связи между субъектами управления проектами и бенефициарами.

Рекомендуется включать показатели, характеризующие уровень удовлетворенности бенефициаров, во все федеральные проекты. Основа для более широкого применения показателей данного типа сегодня создана. Распространена практика опросов, проводимых различными организациями как с использованием традиционных инструментов, так и современных цифровых технологий.

Корректировка перечня показателей федеральных проектов путем включения в их состав показателей уровня удовлетворенности бенефициаров позволит повысить достоверность оценки уровня достижения национальных целей.

#### Список источников

1. Актуальный опыт зарубежных стран по развитию государственных систем стратегического планирования (Часть 2): препринт WP8/2016/04 (ч. 2) / А. В. Клименко [и др.]; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2016. (Серия WP8 «Государственное и муниципальное управление»). 40 с.
2. Грехнева Л. В., Кривов С. В., Старкин С. В. Проблемы формулировки анкетных вопросов: социолого-лингвистический анализ // Филология: научные исследования. 2021. № 1. С. 66–76. DOI: 10.7256/2454-0749.2021.1.34711. URL: [https://nbpublish.com/library\\_read\\_article.php?id=34711](https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=34711)
3. Каплан С., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: Олимп-Бизнес, 2003. 210 с.
4. Маршова Т. Н. Принципы формирования статистических данных для анализа и прогноза социально-экономического развития // Экономические и социально-гуманитарные исследования. 2017. № 2 (14). С. 25–36.
5. Соколов И. А. Доклад «Методологические подходы к оценке эффективности бюджетных расходов, в том числе государственных программ» // Финансовый журнал. 2014. № 2 (20). С. 7–10. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/doklad-metodologicheskie-podhody-k-otsenke-effektivnosti-byudzhethnyh-rashodov-v-tom-chisle-gosudarstvennyh-programm>



6. Цухло С. Методологические основы организации и аналитические возможности конъюнктурных опросов в российской промышленности // Науч. тр. Ин-т экономической политики им. Е. Т. Гайдара. № 145Р. М.: Ин-т Гайдара, 2010. 136 с.

7. Handbook for Regulatory Proposals: Performance Measurement and Evaluation Plan. December 2009. URL: <http://www.tbs-sct.gc.ca/ri-qr/documents/pmep-pmre/pmep-pmre-eng.pdf>

8. Meyer M. W., Gupta V. The performance paradox // Research in Organizational Behavior. 1994. Vol. 16. P. 360–369.

9. Van Thiel S., Frans L. L. The Performance Paradox in the Public Sector // Public Performance and Management Review. 2002. Vol. 25. No. 3. P. 267–281.

### References

1. Actual experience of foreign countries in the development of state strategic planning systems (Part 2): preprint WP8/2016/04 (part 2) / A. V. Klimenko [et al.]; Nats. un-t “Higher School of Economics”. Moscow: Ed. House of the Higher School of Economics, 2016. (Series WP8 “State and Municipal Administration”). 40 p.

2. Grekhneva L. V., Krivov S. V., Starkin S. V. Problems of formulation of personal questions: sociological and linguistic analysis // Philology: scientific research. 2021. No. 1. P. 66–76. DOI: 10.7256/2454-0749.2021.1.34711. URL: [https://nbpublish.com/library\\_read\\_article.php?id=34711](https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=34711)

3. Kaplan S, Norton D. Balanced scorecard. From strategy to action. Moscow: Olymp-Business, 2003. 210 p.

4. Marshova T. N. Principles of statistical data generation for analysis and forecast of socio-economic development // Economic and socio-humanitarian research. 2017. No. 2 (14). P. 25–36.

5. Sokolov I. A. Report “Methodological approaches to assessing the effectiveness of budget expenditures, including government programs” // Financial Journal. 2014. No. 2 (20). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/doklad-metodologicheskie-podhody-k-otsenke-effektivnosti-byudzhetyh-rashodov-v-tom-chisle-gosudarstvennyh-programm>

6. Tsukhlo S. Methodological foundations of organization and analytical possibilities of market surveys in the Russian industry // Scientific works. Gaidar’s Economic Policy Office. No. 145R. Moscow: Gaidar’s In-t, 2010. 136 p.

7. Handbook for Regulatory Proposals: Performance Measurement and Evaluation Plan. December 2009. URL: <http://www.tbs-sct.gc.ca/ri-qr/documents/pmep-pmre/pmep-pmre-eng.pdf>

8. Meyer M. W., Gupta V. The performance paradox // Research in Organizational Behavior. 1994. Vol. 16. P. 360–369.

9. Van Thiel S., Frans L. L. The Performance Paradox in the Public Sector // Public Performance and Management Review. 2002. Vol. 25. No. 3. P. 267–281.



УДК 658

DOI: 10.25688/2312-6647.2022.34.4.08

## НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ОНЛАЙН-ОБУЧЕНИЯ

Суслов Илья Дмитриевич<sup>1</sup>,  
Карабанова Ольга Владимировна<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> *Московский городской педагогический университет,  
Москва, Россия*

<sup>1</sup> [SuslovID758@mgpu.ru](mailto:SuslovID758@mgpu.ru)

<sup>2</sup> [KarabanovaOV@mgpu.ru](mailto:KarabanovaOV@mgpu.ru)

**Аннотация.** Становление и развитие цифровых технологий в обучении существенно повысили качество рабочих процессов. Это позволило не только оптимизировать деятельность, но и повысить уровень оказываемых услуг. Проблемы с отсутствием глобальной базы знаний, низкой доступностью получения образования, высокой стоимостью образовательных услуг и неактуальностью знаний было решено благодаря частичному переходу образовательного процесса из очного формата обучения в дистанционный. Наряду с положительными аспектами цифрового образования в ходе массового перехода от очного формата обучения к дистанционному по программам дополнительного образования и повышения квалификации появились проблемы, связанные с незавершенностью онлайн-курсов среди слушателей из-за неправильной организационной модели. Именно поэтому целью настоящего исследования является выявление факторов низкого процента завершаемости курсов среди зачисленных и путей совершенствования организационной структуры дистанционных образовательных курсов, результатом которых станет повышение их эффективности и уменьшение отсева слушателей при онлайн-обучении. На основании исследования ответов респондентов была разработана новая организационная модель дистанционного обучения

по программам дополнительного образования и курсов повышения квалификации, позволяющая повысить количество выпускников, уровень знаний, мотивацию к обучению, уровень сервиса предоставления образовательных услуг в дистанционном формате и, как следствие, доверие к образовательным онлайн-курсам со стороны общества.

**Ключевые слова:** образование; цифровизация; цифровые образовательные технологии; дистанционное образование; организация онлайн-курсов; онлайн-курсы, завершаемость онлайн-обучения.

UDC 658

DOI: 10.25688/2312-6647.2022.34.4.08

## DIRECTIONS OF IMPROVING THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF ONLINE LEARNING

Suslov Ilya Dmitrievich<sup>1</sup>,  
Karabanova Olga Vladimirovna<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> *Moscow City University,  
Moscow, Russia*

<sup>1</sup> SuslovID758@mgpu.ru

<sup>2</sup> KarabanovaOV@mgpu.ru

**Annotation.** The establishment and development of digital technologies in education have significantly improved the quality of work processes. It allowed not only to optimize activities, but also to increase the level of services. The problems with the lack of a global knowledge base, low accessibility of education, high cost of educational services and the irrelevance of education were solved due to the partial change of the educational process from full-time to distance learning. Along with the positive aspects of digital education during the mass transition from full-time to distance learning in the programs of additional education and refresher courses, a lot of problems connected with a high level of incompleteness of online courses among students due to an incorrect organizational model have appeared. That is why the aim of this research is to identify factors of low completion rate of online courses among students and to study ways of improving the organizational structure of distance education courses. Based on the research, a new organizational model of distance learning was developed for additional education programs and refresher courses, which allows to increase the number of graduates significantly, the level of knowledge, motivation to study, the level of service for providing educational services in distance learning and raise trust to educational courses from the society.

**Keywords:** education; digitalisation; digital educational technologies; distance education; organization of online courses; online courses.

Стремительное развитие информационных технологий связи в XXI веке позволило разработать и успешно интегрировать цифровую среду в такие сферы человеческой деятельности, как: медицина, образование, бизнес, производство, искусство (развлечения), питание и т. д. Упрощение документооборота, оптимизация рабочих процессов, экономия, повышение качества оказания услуг — это лишь небольшая часть положительных аспектов цифровизации общества. В свою очередь, цифровизация позволяет экономить и оптимизировать использование самого главного ресурса любого вида деятельности — времени, тем самым повышая эффективность деятельности различных экономических субъектов.

Активное использование дистанционных технологий позволило частично перенести учебный процесс из очного формата в дистанционный, решив сразу ряд проблем: отсутствие глобальной базы знаний, низкая доступность получения образования, высокая стоимость образовательных услуг и неактуальность знаний. Эпоха цифровизации породила новый сегмент рынка образовательных услуг, а образовательные онлайн-курсы активно стали использоваться в рамках курсов повышения квалификации или профессиональной переподготовки как единичными пользователями, так и целыми организациями. Большой спрос организаций на курсы дистанционного обучения для повышения квалификации своих сотрудников создал множество компаний, предоставляющих образовательные услуги, но не всегда качество предоставляемых образовательных онлайн-услуг соответствует заявленному. Причиной тому может послужить неправильный выбор модели организации онлайн-курса, результатом которого становится большое количество слушателей, начавших, но не завершивших обучение, а зачастую даже не приступивших к обучению. Это приводит к экономическим потерям физических и юридических лиц, записавшимся на онлайн-курсы и репутационным потерям самой организации, осуществляющей предоставление образовательных услуг, дисбалансу образовательных процессов, мнимости обучения. Именно поэтому целью настоящего исследования является выявление путей совершенствования организационной структуры дистанционных образовательных курсов, результатом которых станет повышение эффективности образовательных онлайн-курсов и уменьшение отсева слушателей при онлайн-обучении. Первоначально необходимо было провести исследование слушателей онлайн-курсов, на основании результатов которого мы смогли разработать методические рекомендации для организаторов образовательных онлайн-курсов.

В ходе исследования решались следующие **задачи**:

- 1) разработать анкеты для участников исследования;
- 2) произвести анализ полученных данных;
- 3) разработать методические рекомендации для организаторов образовательных онлайн-курсов;
- 4) разработать новую организационную модель онлайн-курсов.

На **первом этапе** исследования нами была разработана анкета для опроса граждан РФ в возрасте от 16 до 71 года с целью выявления основных экспериментальных данных, необходимых для последующей обработки и анализа результатов исследования. Анкета содержала следующие вопросы:

1. Какой ваш пол?
2. Сколько вам лет?
3. Какой у вас уровень образования на данный момент?
4. Чем вы занимаетесь?
5. Какие направления онлайн-курсов вам были бы интересны для прохождения на текущем этапе?
6. Какую сумму вы готовы потратить на онлайн-курс?
7. Какая продолжительность онлайн-курсов наиболее приемлема и привлекательная для вас?
8. На какое количество онлайн-курсов вы записывались за все время?
9. Какое количество онлайн-курсов вы завершили за все время?

Одной из главных особенностей исследования — получение общей информации о респондентах, выраженной в возрасте, роде деятельности, их отношении к современным направлениям онлайн-образования, количестве завершивших и не завершивших онлайн-обучение слушателей. Эти данные были получены с помощью сервиса онлайн-опросов Google Forms. В исследовании приняли участие 100 человек в возрасте от 16 до 71 года. Стоит отметить, что исследуемая группа респондентов в большей степени состояла из педагогических работников или учащихся по педагогическим специальностям.

На **втором этапе** исследования был произведён анализ полученных данных. Из 100 респондентов только 85 проходили хотя бы 1 раз онлайн-курс. Из 85 участников опроса полностью завершили обучение — 46 человек. Лиц женского пола — 73, мужского — 27. Основной сегмент опрошенных составили молодые люди в возрасте 18–24 лет — 49 человек, 30 человек — участники в возрасте от 25–39 лет, 12 человек — в возрасте 40–54 лет, 7 человек в возрасте до 18 лет и лишь 2 участника в возрасте 55–70 лет приняли участие в опросе.

По данным проведенного исследования уровень образования у большинства опрошенных — высшее образование по программам бакалавриата, специалитета и магистратуры — 76 человек. Подавляющее большинство работающих граждан — 66 человек, и 32 учащихся были отражены в ходе обработки результатов исследования. Иные результаты ответов участников на вопрос представлены на рисунке 1.

По результатам опроса наиболее востребованными направлениями онлайн-курсов у участников исследования является иностранный язык — 49 опрошенных, психология — 42 опрошенных, педагогика — 38 опрошенных, общее развитие — 36 опрошенных. IT-сфере отдали предпочтение отдали 35 участников опроса, а инженерные курсы выбрали всего 9 респондентов. Полные данные опроса представлены на рисунке 2. Анализ ответов респондентов по вопросу

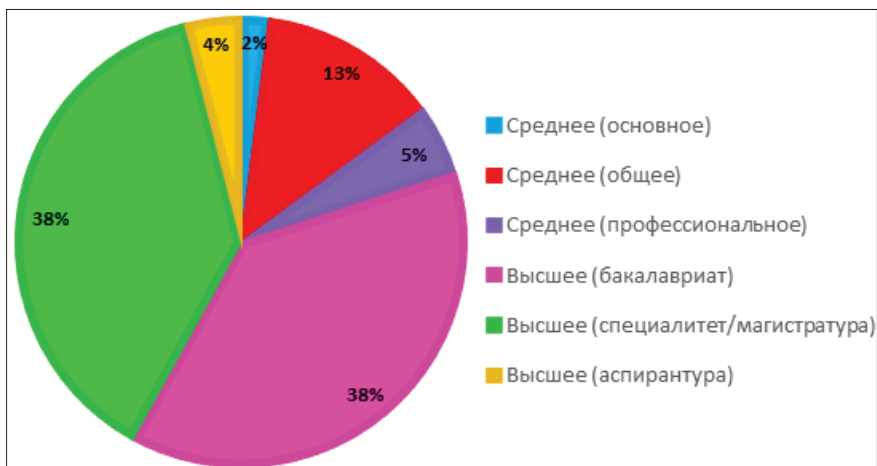


Рис. 1. Уровень образования респондентов

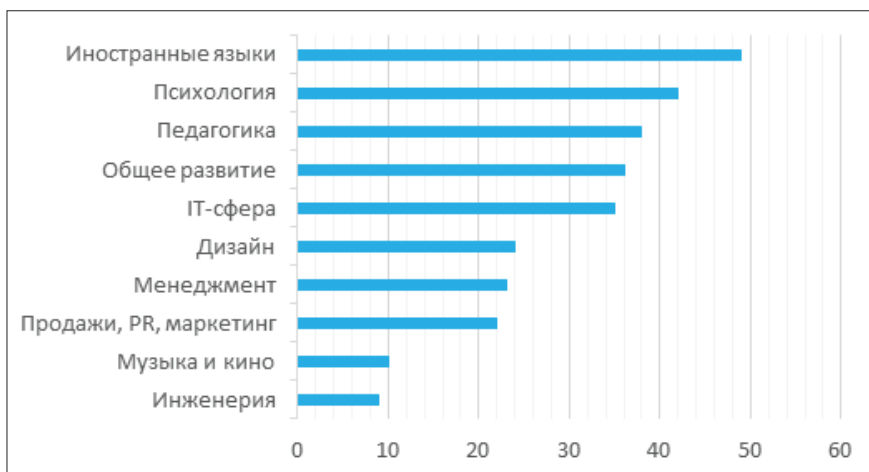
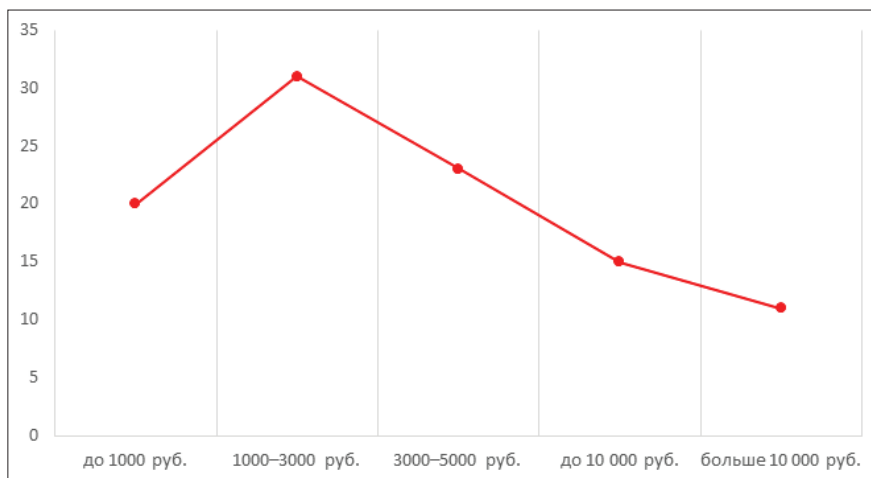


Рис. 2. Уровень востребованности онлайн-курсов у опрошенных участников исследования

о востребованности направлений онлайн-образования среди 100 опрошенных подтвердил общемировой тренд на изучение иностранных языков, психологии и IT-направлений. Тем не менее в России наиболее значимыми и востребованными профессиями остаются специальности в области интернет-технологий, образования и маркетинга.

Треть опрошенных участников исследования готовы потратить на образовательные онлайн-курсы сумму в размере от 1000 до 3000 руб., 23 участника исследования — 3000–5000 руб. Другие 20 участников выбрали онлайн-курсы стоимостью до 1000 руб. Сумму до и более 10 000 руб. готовы потратить 15 и 11 респондентов соответственно. Для 40 опрошенных наиболее приемлемая продолжительность онлайн-курсов составляет один месяц, 25 участников считают, что наиболее приемлемая продолжительность — неделя, 18 респондентов

выбрали период продолжительностью в половину года. Дистанционные курсы, продолжительностью 2 часа (вебинар), день, год и более года нашли поддержку у 17 человек (см. рис. 3).



**Рис. 3.** Количество денежных средств, которое готовы потратить респонденты на образовательные онлайн-курсы

На лепестковой диаграмме (см. рис. 4) отражено распределение предпочтений онлайн-курсов в соответствии с возрастом участников исследования. Стоит отметить, что респонденты в возрасте 18–24 лет предпочитают курсы продолжительностью месяца, а участники опроса 25–39 лет практически в равных долях высказываются за онлайн-курсы продолжительностью как месяц, так и неделю. В возрасте 40–55 лет опрашиваемые настроены на недельные онлайн-курсы.

На основании полученных данных, приведенных на графике (см. рис. 3) и лепестковой диаграмме (см. рис. 4) можно сделать вывод, что большая часть опрошенных не заинтересована в долгосрочном онлайн-обучении, 74 респондента не готовы оплачивать онлайн-курсы стоимостью более 5000 рублей и организаторам дистанционного обучения стоит подходить внимательнее при разработке онлайн-курсов и ценообразовании. Из 85 опрошенных более половины респондентов завершили все дистанционные курсы. Для справки: общее количество курсов, на которые записывались все участники исследования — 203. Суммарно смогли завершить только 115. На каждого респондента в среднем приходится 1,4 завершённых курса.

На рисунке 5 отражено количественное соотношение поступивших и завершивших обучение участников исследования. Максимальная завершённость образовательных онлайн-курсов у участников исследования в возрасте до 18 лет. Половина опрошенных в возрасте 18–24 лет не завершила программы онлайн-обучения. Представители возрастной группы 40–54 лет в большей степени завершили все онлайн-курсы, на которые записывались.

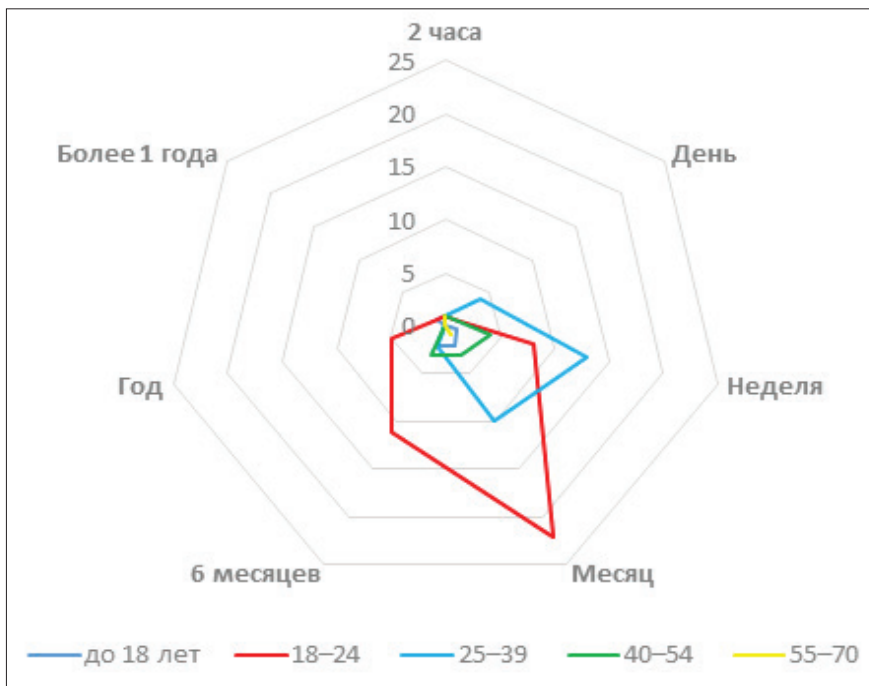


Рис. 4. Продолжительности образовательных онлайн-курсов и возраст респондентов

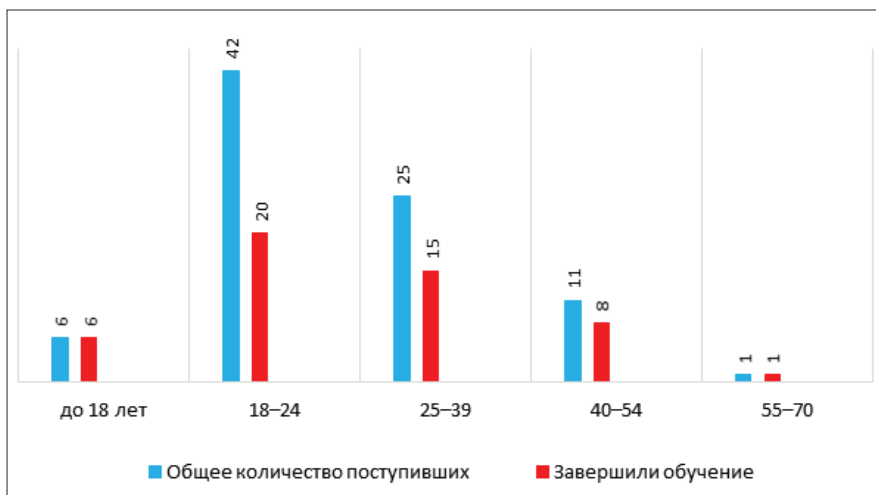


Рис. 5. Соотношение поступивших и завершивших обучение

Анализ результатов исследования показал, что респонденты разных возрастных групп выбирают различную продолжительность обучения в рамках образовательных онлайн-курсов, количество затраченных денежных средств, направленность программ дистанционного обучения. Было выявлено, что соотношение между слушателями, завершившими и не завершившими все онлайн-курсы варьируется в зависимости от возрастных особенностей и уровня образования респондентов.



На **третьем этапе** с учетом анализа данных исследования и учета опыта организации обучения в дистанционном формате были разработаны методические рекомендации для организаторов образовательного процесса по увеличению количества выпускников образовательных онлайн-курсов.

Методические рекомендации для организаторов онлайн-курсов:

1. На основании проведенного нами исследования, при разработке дистанционной образовательной программы (онлайн-курса) разработчикам необходимо комплексно учитывать возрастные особенности, уровень образования, приемлемую продолжительность обучения, финансовые возможности, уровень мотивации в обучении потенциальных учащихся. Для получения этих данных мы рекомендуем организаторам обучения проводить вступительные испытания в форме собеседования или тестирования с целью выявления наиболее определенных к получению знаний учащихся.

2. Опираясь на исследование, проведенное в Казанском государственном энергетическом университете среди студентов 2–3-го курса обучения с целью анализа использования студентами цифровых устройств в период дистанционного обучения мы пришли к выводу, что для наиболее эффективного обучения по программам образовательных онлайн-курсов организаторам необходимо внедрять и использовать цифровые сервисы (приложения), адаптированные не только для пользователей ПК, но и для пользователей смартфонов и планшетов.

3. Использование собственной клиентской базы как государственных, так и частных образовательных организаций, осуществляющих предоставление образовательных услуг в дистанционном формате (курсы повышения квалификации, переподготовки и т. д.) позволит уменьшить число слушателей, предрасположенных к незавершению обучения. Мы предлагаем организаторам разработать внутренний рейтинг завершенности онлайн-курсов каждым учащимся и установить порог, при котором он сможет записаться на образовательные онлайн-курсы. Это позволит повысить число выпускников и уровень мотивации учащихся.

4. Создание приложений-календарей для смартфонов и планшетов слушателей онлайн-курсов позволит не пропускать учебные занятия, эффективнее распределять время. Данные введения позволят снизить уровень пропущенных занятий учащимися и соответственно повысить уровень знаний.

5. Наличие промежуточного контроля в рамках учебного онлайн-курса позволит оценить уровень освоения образовательной программы, повысить мотивацию у учащихся, а организаторам — контролировать ход освоения слушателями образовательной программы.

6. Создание службы технической поддержки для участников образовательного процесса существенно упростит процесс решения как технических проблем, связанных с подключением, настройкой, так и проблем пользования приложениями (программами) для дистанционного обучения. Это приведет к снижению негативного влияния технического фактора на организацию процесса обучения.

7. Разработка организаторами эффективных инструментов поощрения постоянных клиентов (участников образовательного процесса) посредством предоставления скидок, эксклюзивных курсов, материалов и выгодных предложений у компаний-партнеров для учащихся, завершивших наибольшее количество онлайн-курсов, по нашему мнению, повысит уровень доверия к организации, уровень мотивации к завершению обучения и качество полученных знаний у учащихся.

На **четвертом этапе** работы нами была составлена новая модель организации образовательных онлайн-курсов с учетом разработанных ранее методических рекомендаций для организаторов онлайн-обучения. На рисунке 6 отражен новый механизм организации онлайн-курсов.

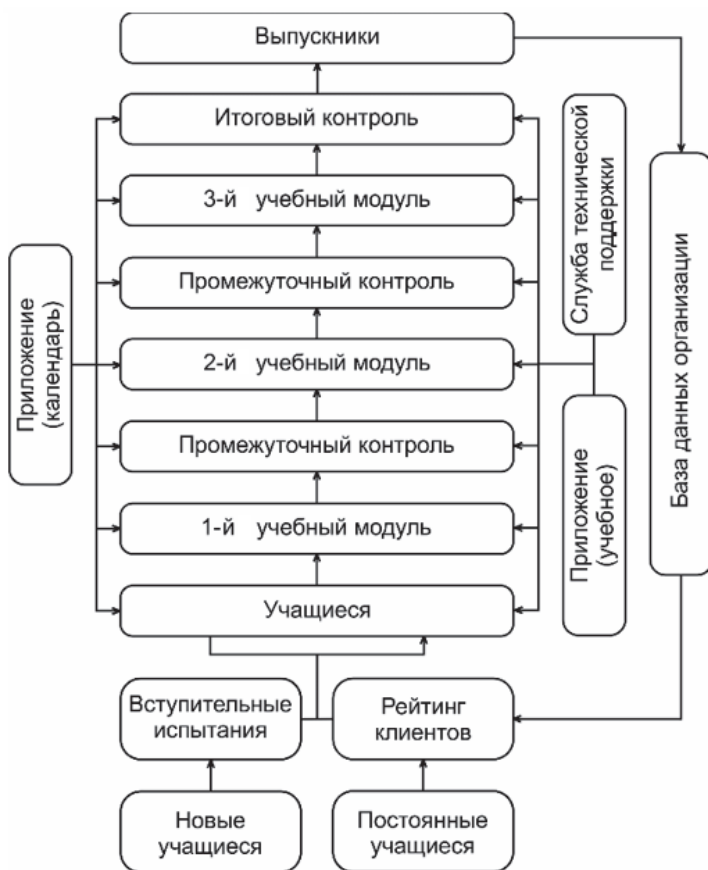


Рис. 6. Организационная модель онлайн-курсов

Принципиальное отличие от стандартной модели — наличие барьеров при поступлении (вступительные испытания и рейтинг клиентов) и использование базы данных с целью последующего предотвращения поступления лиц, не являющихся благонадежными участниками образовательного процесса.

Первый этап механизма организации онлайн-обучения выступает в качестве барьера для участников образовательного процесса. Абитуриенту необходимо

пройти вступительные испытания, если он является новым клиентом организации. В случае если абитуриент является постоянным клиентом, то его зачисление на программу осуществляется с помощью рейтинга постоянных клиентов. Такие барьеры позволяют существенно снизить количество учащихся, которые могут не завершить онлайн-обучение. Второй этап организационной модели является мотивационным. Промежуточный контроль между изученных модулей позволит организаторам контролировать ход образовательного процесса. Использование приложений для тайм-менеджмента и приложений, адаптированных для обучения с помощью планшета или смартфона, позволят упростить выполнение практических заданий и не пропускать занятия. Стоит учитывать, что количество учебных модулей и промежуточного контроля может быть различным в зависимости от продолжительности онлайн-курса. Третий этап — этап подведения итогов. Успешно завершившие обучение учащиеся укрепляют свои позиции в рейтинге постоянных клиентов. В другом случае, при отчислении учащихся ввиду академической неуспеваемости с программ дистанционного обучения, происходит потеря уровня доверия в рейтинге организации, тем самым уменьшают вероятность прохождения более продолжительных онлайн-курсов.

Новая модель организации онлайн-обучения позволит существенно повысить количество выпускников, уровень знаний, мотивацию к обучению, уровень сервиса предоставления образовательных услуг в дистанционном формате и, как следствие, доверие к образовательным онлайн-курсам со стороны общества. Увеличение числа выпускников, по нашим прогнозам, способно увеличить не только экономические показатели организаций, осуществляющих образовательную деятельность, но и их уровень эффективной деятельности.

## **Заключение**

Информационно-коммуникативные технологии в синтезе с учебной деятельностью положили новую эпоху развития как педагогических, так и экономических наук. Положительная динамика роста рынка образовательных онлайн-услуг стала следствием применения передовых технологий и педагогических практик в учебном процессе. Современное образование уже давно вышло за рамки традиционного обучения и продолжает непрерывное совершенствование по сей день. Для наиболее стремительного совершенствования качества дистанционного образования необходимо применять передовые методы сбора, аккумулирования и обработки информации, модернизировать структуры организации онлайн-обучения, создавать единые сети образовательных организаций, привлекать к сотрудничеству представителей бизнеса и государства.

Стоит учитывать, что цифровая среда является исключительно инструментом и никак не сможет заменить человека. Именно поэтому выстраивание правильных и рациональных организационных структур в полной мере могут

позволить улучшить качество предоставляемых образовательных услуг, увеличить число слушателей, снизить экономические потери на обучение у потребителей и повысить уровень репутации у организаций, предоставляющих образовательные услуги.

### Список источников

1. Маслова М. А., Лагуткина Т. В. Анализ выявления положительных и отрицательных сторон внедрения дистанционного обучения // Научный результат. Информационные технологии. 2020. № 2. С. 54–60.
2. Формирование новых компетенций для общественного сектора цифровой экономики: монография / В. В. Строев [и др.]. М.: МГПУ, 2021. 180 с.
3. Суслов И. Д. Цифровая образовательная среда как фактор развития города // Вопросы развития права и управления в современных условиях: сб. мат-лов студ. науч. конф., посвященной памяти заслуженного деятеля науки РФ, ученого-правоведа, доктора юридических наук, профессора М. Н. Марченко. Саратов: Саратовский источник, 2022. С. 384–388.
4. Концепция цифрового государства и цифровой правовой среды: монография / под общ. ред. Н. Н. Черногора, Д. А. Пашенцева. М.: Норма: ИНФРА-М, 2021 244 с.
5. Государственная программа «Цифровая экономика РФ». Утверждена Распоряжением Правительства Российской Федерации от 28.07.2017 № 1632-п // Документы | Правительство России: официальный сайт. URL: <http://government.ru/docs/28653/> (дата обращения: 20.09.2022).

### References

1. Maslova M. A., Lagutkina T. V. Analysis of the identification of positive and negative aspects of the introduction of distance learning // Scientific result. Information technology. 2020. No. 2. P. 54–60.
2. Formation of new competencies for the public sector of the digital economy: monograph / V. V. Stroeve [et al.]. Moscow: MCU, 2021. 180 p.
3. Suslov I. D. Digital educational environment as a factor of city development // Issues of development of law and management in modern conditions: collection of materials of the student scientific conference, dedicated to the memory of the Honored Scientist of the Russian Federation, legal scientist, Doctor of Law, Professor M. N. Marchenko. Saratov: Saratovskij Istochnik, 2022. P. 384–388.
4. The concept of the digital state and the digital legal environment: monograph / under the general editorship of N. N. Chernogor, D. A. Pashentseva. Moscow: Norm: INFRA-M, 2021. 244 p.
5. The state program “Digital Economy of the Russian Federation”. Approved by the Decree of the Government of the Russian Federation dated 28.07.2017 No. 1632-p // Documents | Russian Government: official website. URL: <http://government.ru/docs/all/112831/> (accessed: 09.20.2022).

УДК 336.64

DOI: 10.25688/2312-6647.2022.34.4.09

**ПРОБЛЕМЫ, ВСТРЕЧАЮЩИЕСЯ  
ПРИ АПРОБАЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКИХ КВЕСТОВ  
(НА ПРИМЕРЕ КВЕСТА «ЮНЫЕ БИЗНЕСМЕНЫ»)**

**Шинкарёва Ольга Владимировна<sup>1</sup>,  
Орлова Алина Олеговна<sup>2</sup>,  
Миронова Кристина Геннадьевна<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup> *Московский городской педагогический университет,  
Москва, Россия*

<sup>1</sup> shinkarjovaov@mgpu.ru, <http://orcid.org/0000-0003-2291-3516>

<sup>2</sup> orlovaao@mgpu.ru

<sup>3</sup> mironovak@mgpu.ru

**Аннотация.** Исследование показывает особенности апробации финансовых квестов на примере квеста «Юные бизнесмены», проводимого в рамках «Дней науки МГПУ – 2022». Проанализированы особенности, которые учитель должен учитывать в рамках подготовки квеста, проанализированы проблемы, с которыми преподаватель может столкнуться в ходе игры, и отмечены варианты их решения. Показано, что особое внимание в ходе игры должно уделяться вступительным словам, объясняющим задания в ходе каждого этапа, — так, наглядно продемонстрирована важность объяснения учащимся разницы между направлением денег на приобретение физических активов, которые будут служить несколько лет, и текущими расходами, потребляемыми в течение конкретного периода. Сделаны выводы по результатам исследования.

**Ключевые слова:** финансовая грамотность; игровые технологии; школьники; квест; финансы; апробация.

UDC 336.64

DOI: 10.25688/2312-6647.2022.34.4.09

## PROBLEMS DURING THE TESTING OF ECONOMIC QUESTS (USING THE EXAMPLE OF THE QUEST “YOUNG BUSINESSMEN”)

Shinkareva Olga Vladimirovna<sup>1</sup>,  
Orlova Alina Olegovna<sup>2</sup>,  
Mironova Kristina Olegovna<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> *Moscow City University,  
Moscow, Russia*

<sup>1</sup> shinkarjovaov@mgpu.ru, <http://orcid.org/0000-0003-2291-3516>

<sup>2</sup> orlovaa@mgpu.ru

<sup>3</sup> mironovak@mgpu.ru

**Abstract.** The study shows the features of testing financial quests using the example of the quest “Young Businessmen,” carried out as part of the “Days of Science MCU – 2022.” Analyzed the features that the teacher must take into account in preparing the quest, analyzed the problems that the teacher may encounter during the game and noted options for solving them. It is shown that special attention during the game should be paid to the introductory words explaining the tasks during each stage — for example, the importance of explaining to students the difference between the direction of money for the purchase of physical assets that will serve several years and the current expenses consumed during a particular period is clearly demonstrated. Conclusions based on the results of the study.

**Keywords:** financial literacy; gaming technologies; schoolchildren; quest; finance; approbation.

Задачи, стоящие перед современной общеобразовательной школой, способствовали внедрению в образовательный процесс игровых методов, способствующих реализации компетентностно-деятельностного подхода. С помощью интерактивных методик учителям удастся не только повысить уровень мотивации учащихся, но и обеспечить достижение высокого уровня предметных знаний и метапредметных результатов. Так, использование игровых методов обучения является средством повышения качества образования, а это значит, что современный учитель должен активно владеть ими и успешно реализовывать в педагогической деятельности. Следует отметить, что особенно важным становится применение игровых технологий в области обучения школьников финансовой грамотности на фоне вступления в силу новых федеральных государственных образовательных стандартов — данные методы позволят заинтересовать их и в увлекательной форме ознакомить с основами экономики и финансов.

Среди особенно популярных игровых методик следует выделить квест — ролевую игру, в ходе прохождения которой участникам надо в процессе определенного сюжета выполнять действия для достижения конкретной цели.

В учебно-методической и научной литературе представлен ряд экономических квестов, которые можно проводить как в онлайн-, так и в офлайн-формате [2; 3; 5; 7]. Использование экономических квестов дает возможность в игровой форме дать школьникам основы знаний в области предпринимательской и финансовой грамотности, чему в последнее время уделяется большое внимание [1; 4; 6; 8; 9]. Вместе с тем следует отметить, что, внедряя подобный формат взаимодействия с учащимися, у учителя может возникнуть ряд трудностей при подготовке и апробации игры — в школьной практике при использовании квеста можно встретить проблемы, которые будут фигурировать исключительно по одному предмету и являться особенными в рамках определенных тем (для нашего случая это экономика), поэтому знание особенностей апробации квестов поможет эффективней его использовать.

Возьмем в качестве примера разработанный авторами статьи экономический квест «Юные бизнесмены» для рассмотрения всех возможных проблем, о которых должен заранее знать современный учитель, чтобы постараться их минимизировать [10]. Квест разработан для смешанного формата — каждая команда от образовательного учреждения в лице наставника и школьников подключается с одного аккаунта к онлайн-платформе, где будет проходить реализация квеста, что позволяет соревноваться командам из разных школ без необходимости физического перемещения учеников. Начнем с этапа подготовки. Подбирая материал и возможные приемы для составления сценария квеста, учитель должен учитывать:

1) возрастные и психологические особенности учеников, так как необходимо учитывать зону ближайшего развития школьников, их мотивационные и физические особенности, а также соответствовать уровню развития (этапы должны быть понятными и доступными для школьников);

2) временные рамки, так как в зависимости от доступного времени может быть разная наполненность этапов, разный уровень сложности.

Чтобы выявить и оценить возможные проблемы, с которыми может столкнуться современный учитель при проведении рассматриваемой игровой методики, авторами статьи в рамках «Дней науки» Московского городского педагогического университета был проведен в дистанционном формате на платформе Microsoft Teams экономический квест «Юные бизнесмены». В данном квесте принимали участие четыре школы Москвы и области: школа № 28, школа № 1411, школа № 117, школа № 953 Москвы. Уровень знаний учащихся по теме, взятой за основу проведения квеста, во всех школах был примерно одинаков. При прохождении этапов учащимся необходимо было задействовать метапредметные умения, такие как анализ и оценка ситуаций, сравнение операций, работа с информацией, умение сотрудничать, выполнять математические вычисления и т. д. Несмотря на качественную подготовку и предварительное тестирование квеста до момента его реализации с участием школ, был выявлен ряд трудностей.

Рассмотрим трудности и недочеты, выявленные при апробации квеста. В условиях реализации дистанционного квеста стоит учитывать, что время проведения может увеличиваться в зависимости от нескольких факторов:

1) качество связи участников-школ (при плохой связи школы могут периодически отключаться и выходить из платформы, что увеличивает время прохождения этапов из-за ожидания ответа команды);

2) сбои при направлении команд в отдельные комнаты для выполнения индивидуальных заданий;

3) объяснение новых теоретических знаний, необходимых для выполнения заданий, может быть долгим из-за поступающих в большом количестве вопросов от школьников.

Как итог, на разработанный квест длиной в четыре этапа при апробации не хватило двух астрономических часов, которые изначально были заявлены участникам. Следовательно, учителям, желающим использовать игровую методику в виде квеста всегда стоит рассчитывать на большее время, даже в том случае, если он проводится в очном формате, чтобы участники успели пройти все этапы с запасом по времени. Если учитель желает провести квест в рамках одного урока (45 минут), то необходимо сокращать объем заданий и этапов до минимума. Также возможно создание этапов, сокращение в объеме которых не приведет к сильному изменению результатов.

Следующий важный аспект, который должен учитывать учитель, — это уровень сложности заданий и вознаграждение за их успешное выполнение. Каждый этап и задания внутри него должны быть оценены в баллах, следовательно, критерии оценивания необходимо заранее предусматривать учителю с учетом сложности вопросов. В экономическом квесте «Юные бизнесмены» за верное выполнение заданий командам начисляются не баллы, а дубли (вымышленная валюта), которые пополняют бюджет компании и, наоборот, бюджет может уменьшиться в связи с неверным ответом. Таким образом, участники игры очень эмоционально воспринимают изменение своего бюджета и активно стараются его менять в положительную сторону, внимательно следя за предложенными дублями в каждом этапе. При реализации квеста «Юные бизнесмены» разработчики столкнулись с несбалансированностью бюджета, которая проявлялась в неграмотном распределении дублей за этапы. Для рассмотрения выявленного недочета обратимся к рисункам 1 и 2.

Обращая внимание на рисунок 1, стоит отметить, что за верный ответ на вопрос легкого уровня сложности «Премия сотрудникам является расходом или доходом для компании?» команде начисляется 500 000 дублей, а при неверном ответе команда может потерять 200 000 дублей. С одной стороны, распределение дублей кажется рациональным, однако если изучить задание, представленное на рисунке 2, где наблюдается повышенный уровень сложности (так как необходим анализ ситуации, использование математических навыков), то можно заметить, что распределение денежных ресурсов составлено неверно. При выполнении 3-го этапа на изучение условий договора учащиеся получают на 400 000 дублей меньше, чем при ответе на легкий вопрос в межэтапе. Таким образом, учитель должен четко распределять уровень сложности вопросов, чтобы не допустить ситуацию, когда вопросы легче, а получаемая сумма больше,





Источник: Составлено авторами.

Рис. 1. Задание в межэтапе, где командам предоставляется возможность увеличить бюджет компании при верном ответе



Источник: Составлено авторами.

Рис. 2. Задание 3 этапа на анализ условий с возможностью заключить партнерство при выгодных условиях

чем в тех заданиях, где прослеживается необходимость в высоком уровне знаний и требуется приложить максимум усилий.

Две эти проблемы могут возникнуть при проведении любого мероприятия с применением игровых методик. Но важно еще обращать внимание на недочеты, связанные с теоретическим материалом, появляющиеся в зависимости от той темы, которой посвящена игра. Также на примере квеста «Юные бизнесмены» разберем индивидуальные случаи, присущие теме бизнеса.

Владение знаниями по теме игры и наличие достоверной информации напрямую влияет на результат. Так, на этапе, который посвящен масштабированию бизнеса, необходимо дать участникам квеста дополнительные сведения о материальных активах. Необходимо сказать, что приобретение недвижимости не является единовременным расходом, оно представляет собой отток денежных средств компании и приход имущества. Данная информация нужна для того, чтобы при подсчете капитала (денежный баланс в сумме со стоимостью имущества) участники верно выполнили математические действия, учитывая то, что стоимость оборудования и помещения будет входить в физический капитал компании. Для примера того, как правильно посчитать капитал, обратимся к рисунку 3.



*Источник:* Составлено авторами.

**Рис. 3.** Условия покупки недвижимости на 4-м этапе с указанием стоимости предприятия и оборудования

Представим, что на данный момент на счету агентства праздников находится 5 000 000 дублей. Было принято решение приобрести дополнительный филиал за 1 000 000 дублей при условиях, отраженных в описании помещения. Отток денежных средств всего составит 1 350 000 дублей (с учетом дополнительных расходов на ремонт и покупку оборудования). Получается, что на счету после приобретения остается 3 650 000 дублей. Помимо этого, филиал принесет доход, который будет являться притоком денежных средств в размере 2 000 000 дублей. В итоге при подсчете капитала необходимо к денежному балансу, составляющему 5 650 000 дублей, прибавить стоимость имущества (филиала и оборудования), равную 1 100 000 дублей. Заметим, что текущие расходы на обслуживание потребностей филиала не будут являться физическим капиталом. Таким образом, перед учителем стоит задача, заключающаяся в доступном объяснении материала, чтобы участники квеста не допустили ошибку при подсчете капитала.

Вторым моментом, который необходимо корректно донести детям, является информация о выгодном выборе и экономии. Экономия для предприятия — это важный рычаг, способствующий эффективному финансовому результату компании. Следовательно, предпринимателям важно искать пути выгодных предложений от поставщиков по закупке материалов, а также не забывать о возможности сотрудничества с другими компаниями, которое может принести значительную выгоду, в том числе с точки зрения экономии. Таким образом, владея бизнесом, необходимо также внимательно подходить к вопросу о партнерстве с другими организациями. Если расходы компании меньше, чем доходы (экономия) от сделки, то это выгодно для бизнеса, в этом случае следует заключать договор о сотрудничестве. Для изложения данного материала нужно давать примеры, касающиеся непосредственно предприятий, где показана экономия для организаций, а не для физических лиц. Так, пример, который был дан при апробации квеста, является не совсем корректным: «Ваня каждый день съедает один йогурт за 40 руб. Сейчас в магазине акция: три по цене двух, следовательно, Ваня заплатит 80 руб. за три йогурта вместо 120 руб., для Вани такая экономия выгодна, а в реалиях с бизнесом данная экономия будет считаться прибыльностью, ведь мы уменьшили наши затраты». Подобное объяснение вводит в заблуждение детей, так как в данной ситуации смешивается понимание выгоды выбора и экономии для физического лица и прибыльности для бизнеса. Этот пример показывает, что если для Вани выгодно приобрести три йогурта по цене двух, то для производителя это невыгодно, так как ресурсов потрачено на изготовление трех единиц продукции, а прибыль составляет стоимость за два йогурта. Вместе с тем данная задача не учитывает ряд дополнительных условий, когда продажа 2 йогуртов по цене 3 может быть выгодна и для бизнеса. В такой ситуации учителю следует подробно рассматривать все приводимые примеры. После правильного объяснения значения экономии для бизнеса ученикам необходимо самостоятельно проанализировать договор о сотрудничестве и понять, есть ли выгода в представленных условиях для их предприятия. Рассмотрим договор, используемый в качестве задания на 3-м этапе квеста (см. рис. 4).

Для отеля такой договор о сотрудничестве является невыгодным, так как по условиям со стороны экскурсионного центра ежемесячные затраты составят 100 000 дублей, а прибыль от сотрудничества, которую также можно назвать экономией, будет равна 50 000 дублей. Выходит, что отель остается в минусе от данной сделки, поэтому участникам игры необходимо отказаться от подписания договора. При проведении подобных сравнительных ситуаций учителю стоит обращать внимание на то, что одно понятие (как в данном этапе термин «экономия») применимо в разных значениях, необходимо указать, в каком контексте и с какой стороны следует рассматривать его в конкретном случае. Таким образом, на конкретном примере реализации квеста можно убедиться в том, что даже хорошо проработанный материал может содержать в себе ряд скрытых недочетов. Однако современный учитель должен постараться минимизировать и предотвратить



*Источник:* Составлено авторами.

**Рис. 4.** Договор о сотрудничестве отеля и экскурсионного центра

их на этапе подготовки, чтобы избежать сложностей при апробации игры. Стоит учитывать, что проблемы, возникающие при проведении игры, могут быть как общими для всех квестов, так и отличаться в зависимости от темы, в связи с чем педагог всегда должен уделять особое внимание времени, подсчету баллов и информации, которая не должна повлечь за собой недопонимания со стороны участников и, как следствие, дополнительных ошибок.

### Список источников

1. Алексейчева Е. Ю. Экосистемный подход к формированию финансовой грамотности: практика взаимодействия // Непрерывное образование в контексте Будущего: сб. науч. ст. по мат-лам IV Междунар. науч.-практ. конф., Москва, 21–22 апреля 2021 г. М.: МГПУ; А-Приор, 2021. С. 69–76.
2. Бурдаков Е. А. Деловая игра «Инвестиции в экономику» и ее роль в личностном и профессиональном самоопределении обучающихся // Мастер-класс. 2016. № 8. С. 20–25.
3. Варганов С. А., Ивин Е. А. Прикладная теория игр для экономистов: учеб. пособие для вузов. Вологда: Вологодский науч. центр Российской академии наук, 2020. 285 с.
4. Карабанова О. В. Формирование компетенций финансовой и правовой грамотности технологических предпринимателей // Непрерывное образование в контексте Будущего: сб. науч. ст. по мат-лам IV Междунар. науч.-практ. конф., Москва, 21–22 апреля 2021 г. М.: МГПУ; А-Приор, 2021. С. 149–153.
5. Лабскер Л. Г., Ященко Н. А. Теория игр в экономике, финансах и бизнесе: учебник. М.: КноРус, 2021. 526 с.
6. Проекты повышения финансовой грамотности и развития инициативного бюджетирования: опыт России и зарубежных стран / Н. Г. Иванова [и др.]. СПб.: Изд-во СПб ГЭУ, 2019. 163 с.

7. Тюнин А. И. Методика преподавания экономики (настольные экономические игры): учеб. пособие. Челябинск: Библиотека А. Миллера, 2018. 160 с.
8. Формирование новых компетенций для общественного сектора цифровой экономики: монография / В. В. Строев [и др.]. М.: МГПУ, 2021. 180 с. ISBN 978-5-243-00709-2
9. Шинкарёва О. В., Куломзина Е. Ю. Развитие налоговой грамотности у студентов на основе их привлечения к научно-исследовательской работе // Непрерывное образование в контексте идеи Будущего: новая грамотность: сб. науч. ст. по мат-лам III Междунар. науч.-практ. конф., Москва, 18–19 июня 2020 г. / сост. Н. И. Шевченко. М.: А-Приор, 2020. С. 324–328.
10. Шинкарёва О. В., Орлова О. А., Миронова К. Г. Онлайн-квест как метода инновационного обучения школьников основам финансовой грамотности // Вестник МГПУ. Серия «Экономика». 2022. № 3 (33). С. 101–111.

### References

1. Alekseicheva E. Yu. Ecosystem approach to the formation of financial literacy: practice of interaction // Continuing education in the context of the Future: Collection of scientific articles based on the materials of the IV International Scientific and Practical Conference, Moscow, 2021, April 21–22. Moscow: MCU, A-Prior, 2021. P. 69–76.
2. Burdakov E. A. Business game “Investment in economics” and its role in the personal and professional self-determination of students // Master class. 2016. № 8. P. 20–25.
3. Vartanov S. A., Ivin E. A. Applied theory of games for economists: Study guide. Vologda: Vologda Scientific Center of the Russian Academy of Sciences, 2020. 285 p.
4. Karabanova O. V. Formation of competencies of financial and legal literacy of technological entrepreneurs // Continuing education in the context of the Future: Collection of scientific articles based on the materials of the IV International Scientific and Practical Conference, Moscow, 2021, April 21–22. Moscow: MCU, A-Prior, 2021. P. 149–153.
5. Labsker L. G., Yashchenko N. A. Theory of games in economics, finance and business: Textbook. Moscow: KnoRus, 2021. 526 p.
6. Projects to improve financial literacy and develop initiative budgeting: experience of Russia and foreign countries / N. G. Ivanova [et al.]. St. Petersburg: SPb SEU Publishing House, 2019. 163 p.
7. Tyunin A. I. Methods of teaching economics (board economic games): Study guide. Chelyabinsk: A. Miller Library, 2018. 160 s.
8. Formation of new competencies for the public sector of the digital economy: Monograph / V. V. Stroeve [et al.]. Moscow: MCU, 2021. 180 p. ISBN 978-5-243-00709-2
9. Shinkareva O. V., Kulomzina E. Yu. Development of tax literacy among students based on their involvement in research work // Continuing education in the context of the idea of the Future: new literacy: Collection of scientific articles based on the materials of the III International Scientific and Practical Conference, Moscow, 2020, June 18–19 / Compiled by N. I. Shevchenko. Moscow: A-Prior, 2020. P. 324–328.
10. Shinkareva O. V., Orlova O. A., Mironova K. G. Online quest as a method of innovative teaching of schoolchildren about the basics of financial literacy // Bulletin of Moscow State Pedagogical University. Series: Economics. 2022. № 3 (33). P. 101–111.

УДК 331.103

DOI: 10.25688/2312-6647.2022.34.4.10

## ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ УНИВЕРСИТЕТА В ОСОБЫХ УСЛОВИЯХ

Котов Евгений Валериевич<sup>1</sup>,  
Рощина Юлия Олеговна<sup>2</sup>,  
Рожнятовская Анастасия Андреевна<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> *Донецкая академия управления и государственной службы  
при Главе Донецкой Народной Республики,  
Донецк, Донецкая Народная Республика*

<sup>1</sup> kotovev@mail.ru

<sup>2</sup> roschina.94@mail.ru

<sup>3</sup> attn\_3@mail.ru

**Аннотация.** В статье раскрыты результаты исследования проблем формирования и развития организационной культуры университета, функционирующего в частично признанном государстве. Результаты были получены на основании экспертного опроса научно-педагогических работников, имеющих образование (ученую степень) в сфере гуманитарных/общественных наук и работающих в университетах, представляющих образовательные услуги в сфере естественных, технических и гуманитарных/общественных наук. Применение широкого спектра научных методов исследования позволило выявить особенности построения и реализации принципов оргкультуры университета, в том числе сходство и различия, обусловленные местом работы и видом деятельности. Сделан ряд важных выводов, касающихся роли руководителя в организации и уровне реализации оргкультуры, высокой зависимости уровня оргкультуры от уровня практической реализации теоретических знаний научно-педагогическими работниками, а также предпосылок и последствий формирования ценностей и правил оргкультуры и мотивов их придерживаться.

**Ключевые слова:** организационная культура; управление; университет; гуманитарные/общественные науки; экспертный опрос; научно-педагогические работники.

UDC 331.103

DOI: 10.25688/2312-6647.2022.34.4.10

## FEATURES OF UNIVERSITY ORGANIZATIONAL CULTURE IN SPECIAL CONDITIONS

**Kotov Evgeny Valerievich<sup>1</sup>,**  
**Roschina Yulia Olegovna<sup>2</sup>,**  
**Rozhniatovskaia Anastasiia Andreevna<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup> *Donetsk Academy of Management and Public Service  
under the Head of Donetsk People's Republic,  
Donetsk, Donetsk People's Republic*

<sup>1</sup> kotovev@mail.ru

<sup>2</sup> roschina.94@mail.ru

<sup>3</sup> attn\_3@mail.ru

**Abstract.** The results of a study of the problems of formation and development of the organizational culture of a university, which is operating in a partially recognized state are disclosed in this article. The results were obtained on the basis of an expert interview of scientific and pedagogical workers with education (or a scientific degree) in the field of humanities / social sciences and which are working at universities that provide educational services in the field of natural, technical and humanitarian / social sciences. The use of a wide range of scientific research methods made it possible to identify the features of building and implementing the principles of the organizational culture of the university, including similarities and differences provided by the place of work and type of activity. A number of important conclusions have been made. Conclusions, regarding the role of the leader in the organization and the level of implementation of organizational culture, the high dependence of the level of organizational culture on the level of practical implementation of theoretical knowledge by scientific and pedagogical workers, as well as the prerequisites and consequences of the formation of values and rules of organizational culture and the motives to adhere to them.

**Keywords:** organizational culture; management; university; humanities/social sciences; expert survey; scientific and pedagogical workers.

### Введение

**И**зучение феномена организационной культуры в системе высшего образования вновь становится крайне популярным направлением научных исследований. Причины актуализации обусловлены низкой эффективностью экономических инструментов, в том числе достойной оплатой труда и системы стимулирования профессиональной деятельности научно-педагогических работников, повышения общественного статуса ученого-педагога, обеспечения удовлетворенности структурой и содержанием своей деятельности, что соответствующим образом сказывается на качестве

образовательного процесса и его результатах. Организационная культура, по своему потенциалу, обладает всем спектром возможностей по обеспечению образовательного процесса путем формирования необходимого типа поведения не только с помощью разработки соответствующих инструкций и положений, но и посредством принятых ценностей, норм, правил.

### **Степень разработанности проблемы**

Проблематика изучения организационной культуры появилась как одно из направлений науки менеджмента, поэтому и берет свое начало в работах классической школы менеджмента. Более широкое использование в научных работах данный термин получил в 1970-х и начале 80-х годах прошлого века, среди которых необходимо отметить известных западных специалистов П. Друкера и Э. Шейна [2; 8].

Проблемы развития организационной культуры исследуются во многих работах [9; 7; 3; 11], а ее роль, принципы и механизмы реализации в системе управления образовательными организациями высшего образования (университетами) — [10; 4; 5; 1; 6]. Однако исследования, направленные на выявление особенностей и закономерностей формирования и реализации оргкультуры в образовательных организациях высшего образования гуманитарного/общественного профиля, функционирующих в частично признанном государстве, отсутствуют.

Цель данного исследования — раскрыть особенности и закономерности формирования и развития организационной культуры университета в особых условиях. Под особыми условиями понимаются частичная внешняя признанность государства, в котором функционирует база исследования, внутренний дефицит квалификационных кадров и абитуриентов, а также профиль университета, в котором формируется и реализуется оргкультура.

### **Материалы и методы**

В основу исследования легли результаты экспертного опроса. Экспертный метод был выбран по двум причинам. Первая состоит в том, что исследование проводилось в ситуации, когда выбор, обоснование и оценка предмета исследования не могут быть выполнены на основе точных расчетов. Вторая причина обусловлена спецификой задач, поставленных в опросе, решение которых предполагает наличие у эксперта потенциала к исполнению двух основных функций: образное формирование целостности, системности и перспектив развития объекта исследования (многомерное и комплексное представление структуры, внутренних и внешних связей объекта исследования;



формирование альтернативных ситуаций, направлений и целей развития; прогнозирование последствий управленческих решений и др.) и произведение измерения отдельных его характеристик (вероятностей свершения тех или иных событий, определения приоритетности действий и весовых коэффициентов значимости, ранжирование предпочтений и др.). Исполнение данных функций осуществляется экспертами как на основе логического мышления, так и на основе интуиции, при этом их качественная и полная реализация в значительной степени зависит от уровня знаний и опыта эксперта.

Экспертами выступили работники, занимающие научно-педагогические и руководящие должности в образовательной организации высшего образования. Таким образом, стартовые условия экспертного опроса:

1. Все опрошенные имеют дуальные характеристики с позиции влияния на организационную культуру независимо от занимаемой должности и стажа работы. Они одновременно являются как субъектом формирования оргкультуры, так и объектом реализации ее ценностей, норм и правил.

2. Опрашивались научно-педагогические работники, занимающие должности не ниже преподавателя. Это ограничение было введено для обеспечения качества оценки, поскольку для занятия должности «преподаватель» необходимо иметь стаж работы в системе образования не менее 2 лет. Не менее трети опрошенных должны занимать должность не ниже доцента, так как более высокая должность свидетельствует о большем опыте в системе образования.

3. В качестве базы исследования выступают государственные образовательные организации (учреждения) высшего образования или их структурные подразделения, предоставляющие образовательные услуги в сфере гуманитарных и общественных наук. Ими стали три крупнейших университета Донецкой Народной Республики (ДНР), представляющих гуманитарные/общественные, технические и естественные науки: Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики (ДонАУиГС); структурные подразделения Донецкого национального технического университета (ДонНТУ), предоставляющие образовательные услуги в сфере гуманитарных и общественных наук и Донецкий национальный медицинский университет имени М. Горького (ДонНМУ им. М. Горького), предоставляющие образовательные услуги в сфере гуманитарных и общественных наук.

В качестве методов сбора информации выступили анкетный опрос и контент-анализ. В процессе исследования использовались следующие общенаучные методы: экспертный опрос; методы систематизации, анализа и синтеза; сравнительный (компаративный) метод и метод группировок.

## Гипотезы исследования

В исследовании был выдвинут ряд гипотез:

1. Одна из гипотез исследования состоит в том, что особенности формирования и развития организационной культуры высшего учебного заведения определяются в том числе и видом науки, к которому оно относится. Одной из таких особенностей является более высокий уровень мобильности работников гуманитарных и общественных наук в сравнении с их коллегами из технических и естественных наук. Связано это в первую очередь с тем, что представителям технических и естественных наук необходимо серьезное материально-техническое и материально-наглядное обеспечение. Именно поэтому, что без этого обеспечения им труднее адаптироваться на новом месте, уровень эмиграции сотрудников университетов (это касается также и научно-исследовательских институтов), относящихся к техническим и естественным наукам, был значительно ниже, чем у сотрудников аналогичных организаций гуманитарного и общественного научного направления. В связи с этим для обеспечения равных ментальных, организационных и социальных условий исследованию были подвергнуты сотрудники образовательных организаций высшего образования только гуманитарного и общественного профиля.

2. Ценности, установки и нормы поведения научно-педагогического (профессорско-преподавательского) состава корректируются внешними обстоятельствами, в том числе состоянием экономической и социально-политической сред, в которых функционирует образовательная организация высшего образования.

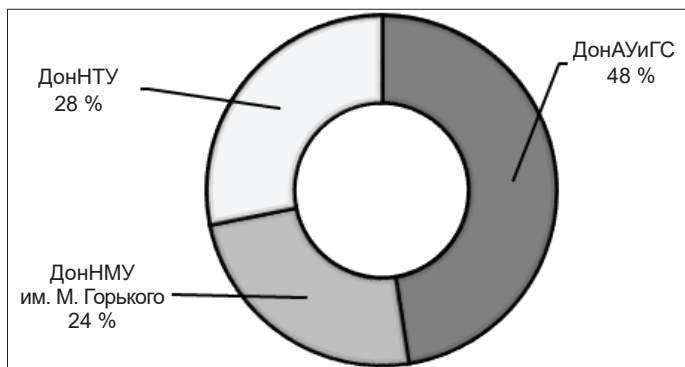
3. Роль руководителя в формировании организационной культуры на начальном этапе и корректировке на последующих этапах ее развития имеет весомое значение и становится определяющей в выборе направления и динамики развития.

4. Влияние коллективных ценностей и потребностей на организационную культуру способно существенно корректировать темпы ее формирования и развития.

## Результаты исследования

Оценка экспертами тенденций развития организационной культуры в образовательной организации общественного (гуманитарного) профиля подтвердила, что ее представители более мобильны и менее привязаны к географическому месту реализации профессиональных знаний и навыков, инфраструктурному и материально-техническому обеспечению. Политико-экономический кризис, сопровождавшийся военными действиями, стал причиной существенного оттока кадров из образовательных организаций, которые выехали на Украину и в Россию.

Исследование показало, что наибольшие кадровые потери понесли образовательные организации общественного (гуманитарного) профиля (в ДонАУиГС почти каждый второй выехали с территории нового государства — 49 %), наименьших — образовательные организации естественных и технических наук (по результатам ответов экспертов ДонНМУ им. М. Горького и ДонНТУ 25 и 29 % соответственно) (см. рис. 1).



**Рис. 1.** Кадровые потери баз исследования вследствие политико-экономического конфликта

Удалось установить, что понятие «организационная культура» возникло в среде общественных наук и вследствие этого в ней и распространено. Именно поэтому почти все эксперты (88 %) из образовательной организации ДонАУиГС считают, что в каждой организации должна быть организационная культура. Эксперты, представители общественных (гуманитарных) наук, работающие в образовательных организациях, относящихся к естественным и техническим наукам, менее категоричны в данном утверждении — 63 и 79 % соответственно.

Сразу необходимо обратить внимание на результаты опроса экспертов, являющихся представителями общественных (гуманитарных) наук, но работающих в образовательных организациях, относящихся к естественным наукам. Их мнение по исследуемой проблематике часто не совпадает с мнением опрошенных коллег из образовательных организаций общественных (гуманитарных) и технических наук, что прослеживается почти по всем результатам проведенного исследования. Предположительно данная особенность связана с тем, что эта образовательная организация, в отличие от остальных, максимально приближена к реальным условиям применения своих знаний, что автоматически предусматривает ответственность за принятые решения или совершенные действия. Данная образовательная организация обладает инфраструктурой, где значительная часть научно-преподавательского состава непосредственно на практике апробируют и совершенствуют свои знания.

Кроме того, мнения экспертов, занятых в образовательной организации высшего образования общественного (гуманитарного) профиля, относительно

того, как научно-педагогическим составом реализуются на практике организационные ценности разделились. Более половины экспертов ДонАУиГС (52 %) отметили, что декларируемые ценности воспринимаются и делятся большинством преподавателей, но лишь частично реализуются в поведении. Согласно второму по значению результату (46 %) организационные ценности полностью согласуются с личностными ценностями сотрудников и реализуются в их поведении повседневно. Численность же экспертов, которые утверждали, что ценности воспринимаются, но не разделяются преподавателями и поэтому не реализуются в повседневной жизни, незначительное — всего 3,0 % ответов. Исходя из приведенного распределения оценок, можно заключить, что научно-педагогические работники воспринимают организационные ценности и привержены им, но по-разному стремятся реализовывать их на практике.

Примечателен тот факт, что эксперты других учебных заведений отобразили в своих ответах иную динамику по реализации организационных ценностей. Так, в ДонНТУ ценности преимущественно воспринимаются и делятся большинством людей в коллективе, но частично реализуются на практике (43 %). Однако, не намного меньше и тех, кем ценности воспринимаются, но не разделяются, поэтому не реализуются вообще (36 %) — и это отличительная особенность ДонНТУ. Среди представленных учебных заведений, только в техническом университете данный параметр достиг значительных показателей. К примеру, в ДонНМУ им. М. Горького подобного явления нет. В стенах медицинского университета у большинства научно-педагогических работников личностные ценности полностью согласуются с организационными и реализуются в повседневности (63 %). Таким образом, очевидно, что восприятие и реализация ценностей в организациях высшего образования происходит по-разному и на данный процесс существенное влияние оказывает специализация (профиль) учебного заведения.

При выявлении состояния и отношения научно-педагогических работников к нормам и правилам удалось определить три почти равнозначные установки. Согласно мнению 40 % экспертов наиболее выраженная установка свидетельствует о том, что некоторые нормы и правила не сформулированы и официально не задекларированы, но их четко знает и соблюдает большинство сотрудников ДонАУиГС. По остальным установкам мнения экспертов разделились поровну (по 30 %) — одни эксперты утверждают, что нормы и правила в организации задекларированы и их придерживается большинство сотрудников, другие — что они четко сформулированы, но официально не задекларированы, поэтому их придерживаются не все сотрудники.

Эксперты, работающие в учреждении технической направленности, показали наиболее диверсифицированные результаты. Только 36 % экспертов указали на то, что нормы и правила являются задекларированными официально. Все остальные говорили о действии неофициальных правил, которые в разной степени соблюдаются/не соблюдаются сотрудниками ДонНТУ (по 22 %).

Эксперты из образовательного учреждения, имеющего принадлежность к естественным наукам, в своем мнении разделились строго на две категории. Преобладающая часть (75 %) указала на полное официальное закрепление норм и правил, которыми следуют почти все преподаватели, а меньшая (25 %) — на действие неформальных правил, которых также придерживается большинство сотрудников.

Такая неопределенная ситуация прямо свидетельствует о том, что в образовательной организации существуют формальные и неформальные нормы и правила, которые по-разному влияют на поведение научно-педагогического состава. И в образовательных организациях, которые приближены к естественным наукам, влияние неформальных факторов сильнее, поскольку представители данной специализации наиболее социализированы, то есть максимально тесно взаимодействуют с пациентом — объектом применения своих знаний, навыков и умений.

Исследование показало, что роль руководителя (как первого руководителя, так и руководителя структурного подразделения образовательной организации высшего образования) в формировании элементов оргкультуры является значительной и в некоторых случаях даже определяющей. Так, каждый третий эксперт ДонАУиГС отметил, что в основу деятельности образовательной организации положены ценности, которые декларируются непосредственно руководителем. Этот показатель лишь незначительно уступает показателю (40 %), отражающему мнение экспертов, что в образовательной организации действуют общепринятые для такого типа организаций ценности.

В образовательных учреждениях технической направленности также подтвердилось влияние руководителя на становление организационных ценностей (36 %), но в то же время оказалось, что такое же количество экспертов считают эти же ценности достоянием всего коллектива. Такая ситуация говорит о значительном совпадении решений руководства с потребностями сотрудников в вопросах формирования и реализации организационной культуры. Похожая зависимость наблюдается в образовательном учреждении естественно-научной направленности: одинаковая численность экспертов утверждают о том, что организационные ценности декларируются непосредственно руководителем, но в то же время являются общепринятыми для всех учреждений и постоянно согласовываются всеми членами коллектива (по 25 %).

Таким образом, ценностную основу оргкультуры гуманитарной/общественной образовательной организации составляют ценности, которые ранее были приняты данной профессиональной средой, и ценностями, которые провозглашаются руководителем. Также стоит отметить, что только каждый пятый эксперт указал на то, что ценности являются достоянием всего коллектива, что может свидетельствовать о низком уровне коллективизма в процессе принятия ценностей. Однако попробуем предположить, что это не совсем так, поскольку ценностные установки достаточно устойчивы, в том числе по причинам,

связанным с ранее принятыми ценностями и сложившимися отношениями к руководству в системе «руководитель – подчиненный». Вследствие этого достижение коллективного консенсуса при принятии новых или отторжении старых ценностей является исключительно сложным решением.

Важная роль отводится руководителю в урегулировании конфликтов в образовательной организации (см. рис. 2). Эксперты ДонАУиГС отмечают, что в большинстве случаев руководство активно участвует в разрешении конфликтов (40 %), а в случае поиска компромисса в межличностном конфликте руководство привлекается в обязательном порядке по оценкам 21 % экспертов. Замалчивание или избегание конфликтов с неполным вовлечением руководителей отметили 24 %, а самостоятельное разрешение конфликтов — 15 %.



Рис. 2. Роль руководителей в урегулировании конфликтов в ДонАУиГС

Для научно-педагогических работников гуманитарного (общественного) профиля, работающих в образовательных учреждениях технической направленности, наиболее востребованным способом урегулирования конфликтных ситуаций является процесс, когда руководство активно участвует в разрешении конфликта, вовлечены все или большинство коллег и осуществляется поиск компромиссного решения (44 %). В свою очередь, такой же способ в большинстве возникающих конфликтов используется и организацией, осуществляющей свою деятельность по естественно-научному профилю (63 %).

Исследование также показало, что эффективность и результативность научно-педагогической деятельности, вследствие качественно организованного учебно-исследовательского процесса, возможно лишь при условии поддержки руководителя коллективом. Например, в ДонАУиГС в том, что успехи коллектива достигаются при слаженной работе его членов и руководителя, высказалось 60 % экспертов. Существует и другая точка зрения, состоящая

в том, что все достижения обуславливаются только совместными усилиями членов коллектива (37 %). Лишь 3 % экспертов указывают, что успехи коллектива являются исключительно заслугой одного руководителя.

В свою очередь, эксперты ДонНТУ склонились к мнению, что успехи образовательного учреждения обусловлены в большинстве своем совместными усилиями коллектива (57 %), но и выше оценили заслуги руководителей (14 %). И в ДонНМУ им. М. Горького эксперты показали наибольшую солидарность, указав, что все успехи организации являются результатом слаженной работы руководителя и членов коллектива (88 %). Оставшееся количество экспертов считают, что успехи обусловлены полностью заслугами руководителей (12 %).

Ориентация каждого члена научно-педагогического коллектива на эффективность и результативность своей деятельности существенно зависит от позиции руководства. Так, уровень инициативности сотрудника, по оценкам каждого третьего эксперта в ДонАУиГС, определяется разрешительной политикой руководства. При этом 60 % экспертов заявили, что в образовательной организации уже созданы все условия для реализации потенциала научно-педагогического коллектива в процессе решения сугубо профессиональных задач.

В ДонНТУ сложилась похожая ситуация, при которой условия для выявления личной инициативы создаются предпочтительно в процессе решения сугубо профессиональных задач (43 %), в других случаях они создаются только с разрешения руководства (29 %) и только во время организации мероприятий (29 %). В свою очередь, оценки экспертов из ДонНМУ им. М. Горького разделились на две группы: большинство ответили о создании условий для инициативы в процессе решения сугубо профессиональных задач (62 %), а меньшинство указали, что условия создаются только с разрешения руководства (38 %).

Создание действенной системы стимулирования эффективности и результативности является основой для проявления инициативы научно-педагогическими работниками в сфере своей профессиональной деятельности. По оценкам 61 % экспертов ДонАУиГС, в образовательной организации уже функционируют различные способы мотивационного поощрения сотрудников, которые применяются объективно и с позиции равноправия по отношению к работникам. Однако резервы для улучшения этого процесса имеются. На это указали треть экспертов, которые отметили несовершенство созданной системы стимулирования вследствие частичной ее реализации, в том числе и по причине субъективного (избирательного) подхода при ее реализации.

Эксперты из ДонНТУ не смогли однозначно определиться, как действует система мотивации в их образовательном учреждении. Лидирующим мнением оказалось то, что система мотивации действует частично и не на всех преподавателей (36 %). Такие альтернативы, как «система мотивации объективна и одинакова для всех», «администрация пытается экономить на поощрениях» и «система мотивации полностью отсутствует», получили по 21 % ответов экспертов.

Эксперты ДонНМУ им. М. Горького снова оказались единогласны по своим ответам и в полном составе указали на то, что в их организации существуют различные способы мотивационного поощрения сотрудников, которые применяются объективно и одинаково для всех.

Роль руководителя в формировании организационной культуры определяется и рядом других формальных процедур. Так, процедура приема на работу предусматривает обязательное собеседование претендента с руководителями организации и структурного подразделения. Если руководитель структурного подразделения оценивает претендента в большей степени на предмет его профессиональных качеств, то руководитель организации больше внимания уделяет наличию у претендента потенциала для профессионально-личностного встраивания именно в коллектив организации, а не в коллектив структурного подразделения. Другими словами, он в первую очередь оценивает общечеловеческие и общепрофессиональные (ментальное отношение к работе, ответственность, возможность уступок руководству или принятия компромиссных решений, неконфликтность, уровень коллективизма и т. п.) ценности и установки, которых придерживается претендент.

Результаты исследования показали, что в сфере естественных наук лишь 14 % претендентов перед принятием на работу беседовали с руководителем организации, при этом собеседование у руководителя подразделения прошли 93 %. В отличие от образовательных организаций естественных наук, где соотношение составило 6,6 к 1, в образовательных организациях технического и общественного (гуманитарного) профиля соотношение намного меньше — представители общественных (гуманитарных) наук почти в два раза чаще беседуют с руководителем подразделения, чем с руководителем структурного подразделения организации.

Внешнеполитическая непризнанность государства влияет на уровень отрицательного оценивания экспертами состояния организации. Оставшиеся научно-педагогические работники по-прежнему испытывают наибольшую потребность в обустроенных рабочих местах и поддержке (наставничестве) новичков в адаптационный период. Их решение в прошлом и настоящем, по оценкам экспертов, было на низком уровне. Поэтому, по утверждению 76 % экспертов, их решение в будущем позволит повысить качество организационной культуры. В сравнении с научно-педагогическими работниками общественных (гуманитарных) наук, но занятых в образовательных организациях естественного и технического профиля, обустроенность рабочих мест более важна — 85 и 86 % опрошенных экспертов соответственно.

Эксперты ДонАУиГС отметили высокий уровень важности для развития оргкультуры принятия своевременных и эффективных решений и организации профессиональной оценки деятельности научно-педагогических работников (67 %). При этом лишь 15 % экспертов в настоящее время принятие своевременных и эффективных решений оценили наивысшим баллом.



Это наименьшая доля экспертов, поставивших наивысший балл среди всех оценивших наивысшим баллом перечень стоящих в настоящее время перед организационной культурой задач. Аналогичная доля экспертов также оценила в настоящее время ситуацию с поощрением инициативы и выполнением работником только поручений, входящих в должностные обязанности. Несмотря на низкую оценку в настоящем, лишь 58 и 52 % экспертов считают важным исправить ситуацию в будущем.

В образовательных организациях естественного и технического профиля потребность в принятии своевременных и эффективных решений еще выше — 88 и 79 % соответственно. Что касается задачи по организации профессиональной оценки деятельности научно-педагогических работников, то важной ее считают 75 % экспертов образовательной организации естественного профиля и 43 % экспертов образовательной организации технического профиля.

Высокий уровень приоритетности в решении задач организационной культуры эксперты (64 %) поставили следующему ряду проблем: обеспечение привлекательности работы и оптимальности трудовой нагрузки, гордость за свою организацию и наличие у нее ясной стратегии развития. Из перечисленных задач наибольшую динамику продемонстрировали два фактора — наличие стратегии развития (в прошлом его важность отметили 12 % экспертов; в настоящем 48 % экспертов поставили ему оценку 4 балла из 5 и интересная работа (его максимальную весомость в прошлом оценили 18 % экспертов, а в настоящем — 48 %).

Экспертами из образовательных организаций естественного и технического профиля вышеназванные задачи получили значительно более высокие оценки, чем у экспертов из образовательной организации общественного (гуманитарного) профиля. Наиболее высокие оценки получила важность того, чтобы работа была интересная: данный фактор отметили 88 % экспертов из образовательной организации естественного профиля и 86 % экспертов из образовательной организации технического профиля.

Наибольшего прогресса (почти шестикратный рост) в развитии от состояния «как было» до состояния «как должно быть» продемонстрировал критерий «работники выполняют только поручения, входящие в должностные обязанности». Если в прошлом 9 %, а в настоящем 15 % экспертов отмечали, что организация трудового процесса научно-педагогических работников отвечает вышеназванному критерию, что говорит о низком качестве системы, обеспечивающей данный процесс, то за то, чтобы этот критерий полностью был реализован в образовательной организации в будущем высказался каждый второй эксперт (52 %). Похожую динамику показал такой критерий оргкультуры как «новым работникам предоставляется достаточная поддержка и наставничество в адаптационный период». Наименьший рост (трехкратный) показали также два критерия: первый отражает частоту применения к научно-педагогическим работникам дисциплинарных мер взыскания, а второй — приоритет

в образовательной организации горизонтальному контролю и координации над вертикальным подчинением — с 15 до 45 % и с 12 до 36 % соответственно.

Эксперты из образовательной организации общественного (гуманитарного) профиля наименьший приоритет в идеальном состоянии организационной культуры поставили таким характеристикам, как участие рядовых работников в принятии решений и предпочтение горизонтальному контролю и координации над вертикальным регулированием — по 36 %, регламентация действий работника формальными процедурами — 39 %. В совокупности с фактом, что именно эти показатели имели наименьшую динамику роста от состояния «как было» до состояния «как должно быть», это свидетельствует об укоренении в системе управления образовательной организацией принципа ответственности самого нижнего звена и безответственности верхних уровней управления. Реализация данного принципа выражается в том, что значительная часть ответственности за организацию своей профессиональной деятельности возлагается на рядового работника, при этом не наделяя его необходимыми полномочиями и ресурсами. Работник вынужден усиленно координировать свои действия в горизонтальном поле с коллегами, не получая помощи от управленческой вертикали, при этом действовать в строгих рамках формальных процедур. В результате это приводит к разочарованию в сетевом управлении, снижению инициативности, которая сможет повлечь ответственность, и нормированию и нормативному регулированию деятельности научно-педагогического работника, что, соответственно, выражается в оценках экспертов, которые именно этим характеристикам оргкультуры и поставили наименьший приоритет.

Современная трудовая деятельность сопряжена с большим объемом информации, правильную сортировку и отбраковку которой не каждый сотрудник способен эффективно осуществить. Это вызывает не только раздражение, поскольку не дает возможности сосредоточиться на выполнении непосредственных задач, но снижает производительность труда, так как отвлекает время и ресурсы на систематизацию и обработку ненужной в профессиональной деятельности информации. Поэтому построение качественной информационной системы как с позиции результата, так и с позиции процесса является важной задачей организационной культуры образовательной организации высшего образования.

Именно поэтому построенная система информационного обеспечения ДонАУиГС учебно-исследовательского процесса, в целом удовлетворяет почти половину сотрудников (46 %), но только с одним условием: если в дальнейшем она подвергнется изменениям, которые обеспечат доведение непосредственно каждому сотруднику только нужной именно ему информации. Данную группу опрошенных эксперты считают важной, чтобы информационная система на высших уровнях управления сепарировала информацию и отсеивала

ненужную до момента доведения ее до сотрудника. Меньшая часть экспертов высказалась за необходимость введения контроля над донесением информации к каждому сотруднику (24 %) и лишь 6 % экспертов высказались за изменение коренным образом информационной системы, поскольку не вся информация доходит непосредственно к каждому сотруднику.

В ДонНТУ ситуация с информационным обеспечением также неоднозначна. Одинаковое количество экспертов (по 36 %) выразились, что информационную систему необходимо изменять путем введения контроля над донесением информации к каждому сотруднику и в то же время оставить такой, какая она есть, но все равно усовершенствовать систему доводки только нужной информации каждому работнику. Численность экспертов, которые считают, что система хорошая и не нуждается в изменениях — 21 %.

В ДонНМУ им. М. Горького при оценке системы информационного обеспечения выделились три мнения. Согласно двум основным (по 38 %) систему информационного обеспечения изменять не нужно, но все же стоит усовершенствовать систему доведения только нужной информации. И каждый четвертый эксперт (25 %) утверждает, что систему стоит изменять коренным образом.

## Выводы

Результаты исследования подтвердили все ранее выдвинутые гипотезы, также позволили сформулировать несколько зависимостей и особенностей, определяющих эффективность и результативность внедрения и функционирования организационной культуры образовательной организации высшего образования:

1. Чем выше уровень практической реализации знаний, умений и навыков научно-преподавательского состава (научно-педагогический работник имеет возможность как передавать свои знания обучающимся, так и реализовывать профессиональные знания на практике), тем более оценки склоняются в сторону практичных (функциональных) элементов. Например, работники образования в сфере медицинских наук больше предпочитают наличие официально установленных правил поведения сотрудников в профессиональной сфере, проведение конкурсов профессионального мастерства и меньше всего считают важным элементом оргкультуры наличие лозунгов у организации или особого стиля общения.

2. Роль руководителя в формировании и развитии организационной культуры имеет весомое значение и становится определяющей в выборе направления и динамики развития. При этом разделение ролей, в зависимости от уровня управления, имеет свою особенность — чем выше уровень руководства, тем сильнее влияние на общие принципы организационной культуры; чем ниже

уровень управления, тем выше влияние на специфические (профессиональные) характеристики организационной культуры.

3. Нормы и правила в образовательных организациях преимущественно декларируются официально и их стремится придерживаться большинство сотрудников. Однако вместе с тем существуют и неформальные правила, которые с разной степенью отображаются в поведении сотрудников. Наиболее строго ограниченными в своем трудовом поведении являются работники естественного (медицинского) профиля, так как их сфера деятельности напрямую связана с логичностью и строгой последовательностью действий в разных жизненных ситуациях.

4. Ценности и отдельные элементы организационной культуры есть у каждого образовательного учреждения. В большинстве своем они являются общепринятыми и разделяются большей частью коллектива.

5. Разрешение конфликтных ситуаций происходит неодинаково у представителей разных отраслей наук. Те, кто трудится в образовательных учреждениях по гуманитарному (общественному), а также техническому профилю, способны урегулировать конфликт как с привлечением руководства, так и на уровне коллектива. Представители же естественных (медицинских) наук в урегулировании трудовых конфликтов всегда полагаются на руководителя и стремятся найти компромисс, привлекая всех или большинство коллег.

6. Мотивационная система у каждой образовательной организации формируется по-разному. Для организаций, развивающих гуманитарные (общественные) науки, свойственны различные способы мотивационного поощрения, применяемые объективно, и вместе с тем они могут действовать лишь частично и не для всех. Еще более поливариантная система мотивации в образовательных организациях технических наук, в которых способы поощрения могут быть, как объективными, так и не использоваться вовсе. Наиболее однозначная ситуация с мотивационной системой у образовательных организаций, представляющих естественные науки. Используемые в них способы поощрения применяются одинаково для всех и максимально объективны.

7. Во всех образовательных организациях, независимо от научного направления, существует острая необходимость в обустройстве рабочих мест и разработке методов обучения сотрудников-новичков в адаптационный период.

8. Все образовательные организации, независимо от научного направления, нуждаются в урегулировании трудовой нагрузки научно-педагогических работников.

9. Система информационного обеспечения наиболее качественно развита в образовательных организациях, относящихся к естественным наукам. В учреждениях технических и общественно-гуманитарных профилей она нуждается в совершенствовании либо механизма доводки информации к сотрудникам, либо в контроле над передачей только необходимой информации.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Грудзинский А. О., Петрова О. В. Компаративный метод диагностики организационной культуры инновационного университета // Социологические исследования. 2014. № 2 (358). С. 37–43.
2. Друкер П. Ф., Макьярелло Д. А. Менеджмент.: пер. с англ. М.: Вильямс, 2010. 704 с.
3. Могутнова Н. Н. Корпоративная культура: понятия, подходы // Социологические исследования. 2005. № 4. С. 130–135.
4. Пушных В. А. Сравнительный анализ организационных культур российского и американского университетов // Вопросы образования. 2010. № 4. С. 291–307.
5. Репина М. И. Организационная культура университета как ресурс развития: опыт МГИМО // Право и управление. XXI век. 2015. № 2 (35). С. 183–188.
6. Томилин О. Б., Фадеева И. М., Томилин О. О., Ключев А. К. Организационная культура российских университетов: ожидания и реалии // Высшее образование в России. 2018. № 1 (219). С. 96–107.
7. Фей К. Ф., Дэнисон Д. Д. Организационная культура и эффективность: можно ли применить американскую теорию в России? Стокгольмская Школа Экономики в России, препринт 98-101R; 2003. 51 с.
8. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство: пер. с англ. / под ред. В. А. Спивака. СПб.: Питер, 2002. 336 с.
9. The handbook of organizational culture and climate / Eds. N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, M. F. Peterson. 2nd ed. SAGE Publications Inc., 2010. 665 p. DOI: 10.4135/9781483307961
10. Asgari A., Bahmani S. The Role of Organizational Culture in the Emergence of Teachers' Professional Ethics // Integration of Education. 2022. № 26 (1). P. 10–26. DOI: 10.15507/1991-9468.106.026.202201.010-026
11. Heskett J. Win from Within: Build Organizational Culture for Competitive Advantage. Columbia Business School Publishing, 2022. 264 p.

## References

1. Grudzinsky A. O., Petrova O. V. Comparative method for diagnosing the organizational culture of an innovative university // Sociological research. 2014. № 2 (358). P. 37–43.
2. Drucker P. F., Macyarello J. A. Management: Translation from English. Moscow: Williams, 2010. 704 p.
3. Mogutnova N. N. Corporate culture: concepts, approaches // Sociological research. 2005. № 4. P. 130–135.
4. Pushnykh V. A. Comparative Analysis of Organizational Cultures of Russian and American Universities // Educational Issues. 2010. № 4. P. 291–307.
5. Repina M. I. Organizational Culture of the University as a Development Resource: MGIMO Experience // Law and Management. XXI Century. 2015. № 2 (35). P. 183–188.
6. Tomilin O. B., Fadeeva I. M., Tomilin O. O., Klyuev A. K. Organizational culture of Russian universities: expectations and realities // Higher education in Russia. 2018. № 1 (219). P. 96–107.
7. Fay K. F., Denison D. D. Organizational culture and efficiency: can American theory be applied in Russia? Stockholm School of Economics in Russia, preprint 98-101R; 2003. 51 p.

8. Shane E. X. Organizational culture and leadership: translation from English / ed. V. A. Spivak. St. Petersburg: Peter, 2002. 336 p.
9. The handbook of organizational culture and climate / Eds. N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, M. F. Peterson. 2nd ed. SAGE Publications Inc., 2010. 665 p. DOI: 10.4135/9781483307961
10. Asgari A., Bahmani S. The Role of Organizational Culture in the Emergence of Teachers' Professional Ethics // Integration of Education. 2022. № 26 (1). P. 10–26. DOI: 10.15507/1991-9468.106.026.202201.010-026
11. Heskett J. Win from Within: Build Organizational Culture for Competitive Advantage. Columbia Business School Publishing, 2022. 264 p.

УДК 37.014.543.35

DOI: 10.25688/2312-6647.2022.34.4.11

## ВНЕБЮДЖЕТНЫЕ ИСТОЧНИКИ ФИНАНСОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Гайдай Анна Николаевна<sup>1</sup>,  
Куломзина Елена Юрьевна<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> *Московский городской педагогический университет,  
Москва, Россия*

<sup>1,2</sup> tomlena.mk@mail.ru

**Аннотация.** В работе приведены проблемы финансового обеспечения образовательных организаций на примере школы Московской области рассмотрены показатели доходов за последние 5 лет. Уделено внимание путям расходования заработанных средств, а также рассмотрены виды приносящей доход деятельности, которые могут выступать в качестве источника внебюджетного финансирования образовательной организации.

**Ключевые слова:** внебюджетное финансирование; доход; образовательные учреждения; привлечение прибыли; дополнительные образовательные услуги; фандрайзинг; эндаумент-фонды.

UDC 37.014.543.35

DOI: 10.25688/2312-6647.2022.34.4.11

## EXTRA-BUDGETARY SOURCES OF FINANCIAL SUPPORT FOR EDUCATIONAL INSTITUTIONS

Gaidai Anna Nikolaevna,  
Elena Yurievna Kulomzina

<sup>1,2</sup> *Moscow City University,  
Moscow, Russia*

<sup>1,2</sup> tomlena.mk@mail.ru

**Abstract.** The work presents the problems of financial support for educational organizations, on the example of a school in the Moscow region, income indicators over the past 5 years are considered. Attention was paid to the ways of spending earned funds, as well as the types of income-generating activities that can act as a source of extrabudgetary funding for an educational organization.

**Keywords:** extra-budgetary funding; income; educational institutions; attracting profits; additional educational services; fundraising; endowment funds.

Экономическое развитие страны во многом зависит от уровня образованности ее населения. Спрос на образовательные услуги стремительно растет и способствует развитию рынка образовательных услуг, порождает появление новых образовательных продуктов, а также усиливает конкуренцию между организациями, оказывающими образовательные услуги. Образование принято считать преимущественно сферой государственных интересов, так как именно государство формирует систему образования, определяет условия ее функционирования, направление развития и совершенствования, предоставляет основные ресурсы для обеспечения ее продуктивной деятельности.

Для бюджетных образовательных учреждений основным источником финансов является бюджетное финансирование. Оно производится в виде выделения денежных средств (бюджетных ассигнований) по определенному назначению, в том числе и для покрытия расходов организаций, находящихся на полном либо частичном государственном обеспечении. Из исследования, проведенного Национальным исследовательским университетом «Высшая школа экономика» видно, что расходы на образование в Российской Федерации с каждым годом растут [2]. Государство оказывает огромную финансовую поддержку образовательным учреждениям, но все же важной проблемой, с которой сталкиваются многие детские сады, школы, вузы, является нехватка бюджетных средств для удовлетворения всех потребностей учреждения, развития современной материально-технической базы, косметического ремонта зданий и многого другого. Поэтому образовательные учреждения вынуждены ставить перед собой новую задачу — удовлетворение потребности потребителей в дополнительных образовательных и иных услугах.

Проблема финансового обеспечения остро стоит в ряде школ Московской области. Рассмотрим динамику поступления финансовых средств в бюджет образовательного учреждения на примере лицея № 1 г. Ступино Московской области (см. табл. 1).

Таблица 1

## Показатели доходов лицея № 1 г. Ступино (тыс. руб.)

	2021 г.	2020 г.	2019 г.	2018 г.	2017 г.
Поступления всего:	85 167,670	82 894,420	83 237,640	80 805,828	66 159,966
в том числе: субсидия на финансовое обеспечение выполнения муниципального задания	84 137,700	77 036,750	75 639,302	74 773,522	63 788,046
Субсидии, предоставляемые в соответствии с п. 1 ст. 78.1 БК РФ	0,00	3839,480	5275,647	4411,335	1698,720



	2021 г.	2020 г.	2019 г.	2018 г.	2017 г.
Поступления от оказания услуг (выполнения работ) на платной основе и от иной приносящей доход деятельности	1029,970	2008,190	2322,691	1620,969	673,200

*Источник:* Составлено автором по данным планов финансово-хозяйственной деятельности образовательного учреждения на 2017–2021 годы.

Из таблицы 1 видно, что доходы лица № 1 за период 2017–2021 годов значительно выросли, также необходимо отметить, что большую часть дохода составляет субсидия на финансовое обеспечение выполнения муниципального задания, то есть деньги, полученные за счет бюджетного финансирования. В поступлениях от оказания платных услуг можно заметить нестабильность, в 2021 году замечено резкое падение поступлений (на 978,22 тыс. руб.). Такое снижение финансовых поступлений связано с отказом сдачи в аренду помещений, закрепленных за школой (в 2021 году единственным источником внебюджетных поступлений стали платные образовательные услуги). Такие изменения негативно повлияли на уровень финансового обеспечения лица.

Платные образовательные услуги — образовательные услуги различного рода, оказываемые сверх требований, предусмотренных образовательными программами учебных учреждений. Платные образовательные услуги могут предоставляться за счет средств физических или юридических лиц или по государственному заказу. В соответствии с НК РФ деятельность образовательных учреждений по оказанию платных образовательных услуг не относится к предпринимательской и не облагается налогом [1]. Доход, полученный благодаря оказанию подобных услуг, учреждение может применить в соответствии со своим уставом. Важно отметить, что привлечение внебюджетных средств не влечет за собой уменьшение размера бюджетных ассигнований. Однако платные образовательные услуги, предоставляемые бюджетным образовательным учреждением, не могут предоставляться им вместо образовательных услуг, финансируемых за счет бюджетных средств. В противном случае средства, полученные в результате подобной деятельности, будут изъяты учредителем образовательного учреждения в пользу его бюджета.

Финансовые средства, полученные лицем № 1 от оказания платных образовательных услуг в 2021 году были направлены на улучшение материальной технической базы образовательного учреждения, выплату заработной платы педагогов и сотрудников учреждения по договорам возмездного оказания услуг, организацию мероприятий для обучающихся (см. рис. 1). Хотя доля внебюджетных поступлений и невелика по сравнению с бюджетной (1,2 %), но она является значимой для организации финансово-хозяйственной



**Рис. 1.** Расходование средств, полученных от оказания платных образовательных услуг в 2021 году (тыс. руб.)

деятельности образовательного учреждения. Отметим, что полученных средств недостаточно для удовлетворения всех потребностей образовательного учреждения. Из этого следует необходимость поиска и разработки новых путей получения финансовых средств.

Лицей № 1 оказывает большое количество платных образовательных услуг детям дошкольного и школьного возраста, такие как:

- занятия по адаптации детей к школьной жизни;
- спортивные секции для детей (футбол, баскетбол и т. д.);
- индивидуальные и групповые занятия с обучающимися (репетиторство по предметам школьной программы);
- дополнительные групповые занятия по изучению иностранных языков (английский и французский).

Кроме того, школа также оказывает платные образовательные услуги для взрослого населения. В школе организована спортивная секция для взрослых, а также проходят групповые занятия по развитию компьютерной грамотности у людей пожилого возраста.

Для того чтобы повысить доступность и увеличить спрос на оказываемые платные образовательные услуги, школа предоставляет льготы на оплату, порядок предоставления которых прописан в положении о предоставлении платных образовательных услуг. В соответствии с этим положением полностью освобождаются от оплаты групповых занятий дети-сироты, дети-инвалиды, а также дети, родители которых являются нетрудоспособными инвалидами. Также школа предоставляет скидку на оплату 50 %, если дополнительные платные занятия в кружках, секциях и т. д. посещают более трех детей из одной семьи, за четвертого ребенка и остальных плата не взимается вовсе.

Кроме оказания платных образовательных услуг в качестве внебюджетного источника финансирования может выступать фандрайзинг (сбор пожертвований) — процесс, в ходе которого происходит привлечение денежных средств

или других ресурсов, которые необходимы организации для реализации какого-либо проекта или увеличения эффективности ее деятельности [3]. Чаще всего в качестве благотворителей для образовательных организаций выступают различные фонды, работодатели, родители обучающихся или выпускники.

Субъекты фандрайзинга при этом могут выступать в качестве:

- донора (организация, предоставляющая помощь безвозмездно на конкурсных основаниях);
- мецената (добровольная безвозмездная помощь);
- спонсора (помощь юридических или физических лиц, оказываемая организации на каких-либо конкретных условиях).

Проблема недостаточного финансирования системы образования стоит достаточно остро и в странах Запада. Искоренить ее стараются при помощи создания эндаументов — некоммерческих, целевых фондов, созданных для финансирования организаций, работающих в социально значимой сфере [4].

Целевой капитал эндаумент-фонда пополняется благодаря пожертвованиям. Этот фонд может вкладывать имеющиеся денежные средства с целью получения прибыли, которую, в свою очередь, он обязан направить на поддержку деятельности тех организаций, для которых он был создан (см. рис. 2).

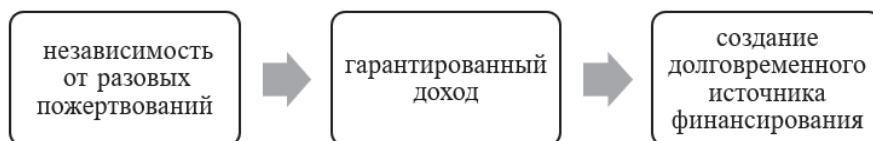


Рис. 2. Достоинства создания эндаумент-фонда

Эндаумент-фонд отличается от благотворительной организации тем, что, как правило, он создается для поддержки какой-либо конкретной организации и ориентирован на получение дохода за счет инвестирования имеющихся у него денежных средств.

Так как средства, получаемые фондом подобного типа, могут быть направлены только на поддержку деятельности организации, для которой он был создан, его деятельность носит достаточно прозрачный характер.

Рассматривая деятельность конкретного образовательного учреждения, можно сделать вывод, что средств, поступающих из бюджета недостаточно, это порождает необходимость заниматься привлечением внебюджетных финансовых источников. Использование для этого только одного вида деятельности (например, оказание платных образовательных услуг) не позволяет образовательному учреждению в полной мере реализовать свой потенциал по осуществлению приносящей доход деятельности.

#### Список источников

1. Российская Федерация. Законы. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 № 146-ФЗ (ред. от 02.07.2021) // КонсультантПлюс.

URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19671/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/) (дата обращения: 21.03.2022).

2. Образование в цифрах: 2020: краткий статистический сборник / Л. М. Гохберг [и др.]; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: ВШЭ, 2020. 120 с.

3. Соловьева М. И. Проблемы финансирования в сфере образования // Символ науки. 2020. № 9. С. 48–56. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-finansirovaniya-v-sfere-obrazovaniya>

4. Marginson S. Global trends in higher education financing: the United Kingdom // International Journal of Educational Development. 2017. URL: [https://www.researchgate.net/publication/316611358\\_Global\\_Trends\\_in\\_Higher\\_Education\\_Financing\\_The\\_United\\_Kingdom](https://www.researchgate.net/publication/316611358_Global_Trends_in_Higher_Education_Financing_The_United_Kingdom)

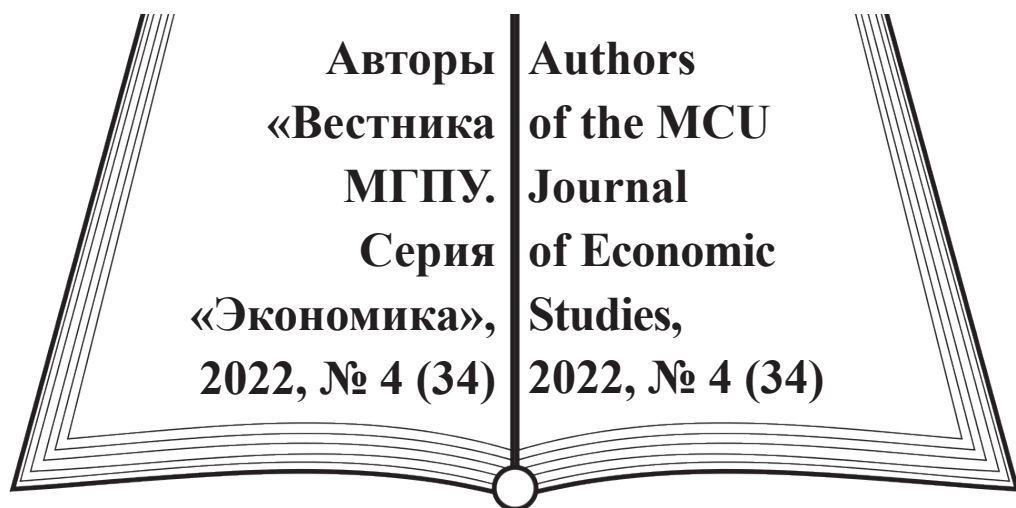
### References

1. Russian Federation. Spells. Tax Code of the Russian Federation dated 31.07.1998 № 146-FZ (as amended by 02.07.2021) // ConsultantPlus. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19671/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/) (accessed: 21.03.2022).

2. Image in Numbers: 2020: Brief Statistical Planner / L. M. Gokhberg [et al.]; Nats. isled. ten “Economics of the Higher School”. Moscow: VHSE, 2020. 120 p.

3. Solovyova M. I. Problems Financing in the field of education // Symbol of science. 2020. № 9. P. 48–56. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-finansirovaniya-v-sfere-obrazovaniya>

4. Marginson S. Global trends in higher education financing: the United Kingdom // International Journal of Educational Development. 2017. URL: [https://www.researchgate.net/publication/316611358\\_Global\\_Trends\\_in\\_Higher\\_Education\\_Financing\\_The\\_United\\_Kingdom](https://www.researchgate.net/publication/316611358_Global_Trends_in_Higher_Education_Financing_The_United_Kingdom)



**Абдулмуталибова Алина Акимовна** — студентка 4-го курса направления «Экономика» профиля «Финансы и кредит» экономического факультета Российского университета дружбы народов (РУДН), Москва, Россия.

**Abdulmutalibova Alina Akimovna** — student of the Department of Finance and Credit, Economic Faculty, Peoples' Friendship University of Russia (RUDN University).

1032196851@rudn.ru

**Борисов Александр Игоревич** — аспирант кафедры экономики и менеджмента Института права и управления Московского городского педагогического университета, Москва, Россия.

**Borisov Alexander Igorevich** — graduate student of the Department of Economics and Management, Institute of Law and Management, Moscow City University, Moscow, Russia.

Borisov@mgpu.ru

**Гайдай Анна Николаевна** — студент магистратуры Института права и управления Московского городского педагогического университета, Москва, Россия.

**Gaidai Anna Nikolaevna** — master's student of the Department of Economics and Management, Institute of Law and Management, Moscow City University, Moscow, Russia.

tomlena.mk@mail.ru

**Герасименко Ольга Александровна** — кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и маркетинга Белгородского государственного национального исследовательского университета, Белгород, Россия.

**Gerasimenko Olga Aleksandrovna** — PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Management and Marketing, Belgorod State National Research University, Belgorod, Russia.

gerasimenko@bsu.edu.ru

**Карабанова Ольга Владимировна** — кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и менеджмента Института права и управления Московского городского педагогического университета, Москва, Россия.

**Karabanova Olga Vladimirovna** — PhD (Economics), Associate professor, Associate professor of the Department of Economics and Management, Institute of Law and Management, Moscow City University, Moscow, Russia.

KarabanovaOV@mgpu.ru

**Котов Евгений Валериевич** — кандидат экономических наук, старший научный сотрудник, доцент кафедры управления и государственного администрирования Донецкой академии управления и гражданской службы при Главе Донецкой Народной Республики, Донецк, ДНР.

**Kotov Evgeny Valerievich** — PhD (Economics), Senior Researcher, Associate Professor of the Department of Management and State Administration, Donetsk Academy of Management and Civil Service under the Head of the Donetsk People's Republic, Donetsk, DPR.

kotovev@mail.ru

**Куломзина Елена Юрьевна** — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики и менеджмента Института права и управления Московского городского педагогического университета, Москва, Россия.

**Kulomzina Elena Yurievna** — PhD (Economics), Associate professor, Associate professor of the Department of Economics and Management, Institute of Law and Management, Moscow City University, Moscow, Russia.

tomlena.mk@mail.ru

**Ломовцева Ольга Алексеевна** — доктор экономических наук, профессор кафедры экономики и менеджмента Института права и управления Московского городского педагогического университета, Москва, Россия.

**Lomovtseva Olga Alekseevna** — Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Economics and Management, Institute of Law and Management, Moscow City University, Moscow, Russia.

lomovcevaoa@mgpu.ru

**Маршова Татьяна Николаевна** — кандидат экономических наук, доцент, заведующая лабораторией Института макроэкономических исследований ВАВТ Минэкономразвития России, Москва, Россия.

**Marshova Tatiana Nikolaevna** — PhD (Economics), Associate professor, head of the Laboratory of Institute of Macroeconomic Research of the VAVT of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation, Moscow, Russia.

Marshovat@yandex.ru

**Миронова Кристина Геннадьевна** — студентка кафедры экономики и менеджмента Института права и управления Московского городского педагогического университета, Москва, Россия.

**Mironova Kristina Gennadyevna** — student of the Department of Economics and Management, Moscow City University, Moscow, Russia.

mironovak@mgpu.ru

**Носкова Галина Викторовна** — кандидат экономических наук, независимый исследователь, Москва, Россия.

**Noskova Galina Viktorovna** — PhD (Economics), independent researcher, Moscow, Russia.

tc-music@yandex.ru

**Орлова Алина Олеговна** — студентка кафедры экономики и менеджмента Института права и управления Московского городского педагогического университета, Москва, Россия.

**Orlova Alina Olegovna** — Student of the Department of Economics and Management, Institute of Law and Management, Moscow City University, Moscow, Russia.

orlovaao@mgpu.ru

**Рожнятовская Анастасия Андреевна** — ассистент кафедры управления и государственного администрирования Донецкой академии управления и гражданской службы при Главе Донецкой Народной Республики, Донецк, ДНР.

**Rozhnyatovskaya Anastasia Andreevna** — assistant of the Department of Management and State Administration, Donetsk Academy of Management and Civil Service under the Head of the Donetsk People's Republic, Donetsk, DPR.

attn\_3@mail.ru

**Рощина Юлия Олеговна** — старший преподаватель кафедры управления и государственного администрирования Донецкой академии управления и гражданской службы при Главе Донецкой Народной Республики, Донецк, ДНР.

**Roshchina Yulia Olegovna** — senior lecturer of the Department of Management and State Administration, Donetsk Academy of Management and Civil Service under the Head of the Donetsk People's Republic, Donetsk, DPR.

roschina.94@mail.ru

**Савчина Оксана Владимировна** — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры финансов и кредита экономического факультета Российского университета дружбы народов (РУДН).

**Savchina Oksana Vladimirovna** — PhD in Economics, Associate professor, Associate professor of the Department of Finance and Credit, Economic Faculty, Peoples' Friendship University of Russia (RUDN University).

savchina-ovl@rudn.ru.

**Суслов Илья Дмитриевич** — магистрант кафедры экономики и менеджмента Института права и управления Московского городского педагогического университета, Москва, Россия.

**Suslov Ilya Dmitrievich** — master's student at the Department of Economics and Management, Institute of Law and Management, Moscow City University, Moscow, Russia.

suslovid758@mgpu.ru

**Тхориков Борис Александрович** — доктор экономических наук, кандидат социологических наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента и маркетинга Белгородского государственного национального исследовательского университета, Белгород, Россия.

**Tkhorikov Boris Aleksandrovich** — Doctor of Economics, PhD in Sociological Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Management and Marketing, Belgorod State National Research University, Belgorod, Russia.

tkhorikov@bsu.edu.ru

**Шейнин Эдуард Яковлевич** — кандидат экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики и менеджмента Института права и управления Московского городского педагогического университета, Института Экономики Российской академии наук, Москва, Россия.

**Sheinin Eduard Yakovlevich** — PhD in Economics, Professor, Professor of the Department of Economics and Management, Institute of Law and Management, Moscow City University, Institute of Economics, Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia.

esheinin@mail.ru

**Шинкарёва Ольга Владимировна** — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики и менеджмента Института права и управления Московского городского педагогического университета, Москва, Россия.

**Shinkareva Olga Vladimirovna** — PhD in Economics, Associate professor, Associate professor of the Department of Economics and Management, Institute of Law and Management, Moscow City University, Moscow, Russia.

shinkarjovaov@mgpu.ru

**Шор Инна Михайловна** — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры финансов, учета и экономической безопасности Волгоградского государственного университета, Волгоград, Россия.

**Shor Inna Mikhailovna** — PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Accounting and Economic Security, Volgograd State University, Volgograd, Russia.

shorim@volsu.ru



## ИНСТРУКЦИЯ ДЛЯ АВТОРОВ

### Техническое оформление статьи

1. Объем статьи — от 20 000 до 40 000 знаков с пробелами, включая рисунки, таблицы и графики, но без учета списка источников.

2. Поля — по 2,5 справа, слева, сверху, снизу.

3. Шрифт — 14, Times New Roman.

4. Интервал — полуторный.

5. Красные строки — 1,25 (выставляются автоматически); автоматические переносы запрещены.

6. В верхнем левом углу указываются классификационные индексы Универсальной десятичной классификации (УДК).

7. Название статьи приводится на русском языке (выравнивание — по центру, кегль шрифта — 14, буквы — заглавные, выделение полужирным шрифтом).

8. Имя, отчество, фамилия автора указываются полностью (выравнивание — по левому краю, кегль шрифта — 14, выделение полужирным шрифтом).

9. Наименование организации, ее подразделения, где работает/учится автор, указываются без обозначения организационно-правовой формы юридического лица: ФГБУН, ФГБОУ ВО, ПАО, АО и т. п., указываются город и страна расположения организации (выравнивание — по левому краю).

10. Электронный адрес автора приводят без слова e-mail, после электронного адреса точку не ставят.

11. Аннотация к статье должна включать 100–200 слов. Перед аннотацией приводят слово «Аннотация» (**Abstract**). Аннотация должна быть информативной (не содержать общих слов); содержательной (отражать основное содержание статьи и результаты исследований); структурированной (следовать логике описания результатов в статье); компактной и включать следующие аспекты:

- актуальность проблемы, предпосылки исследования;
- цель исследования;
- методы исследования (если статья эмпирическая); методология, ведущий подход к исследованию проблемы (если статья теоретическая);
- результаты исследования, представленные в статье;
- выводы, отражающие научную и практическую значимость результатов исследования, представленных в статье.

12. Ключевые слова (**Keywords**) включают 5–10 слов и словосочетаний, разделенных запятой. Ключевые слова (словосочетания) должны соответствовать теме статьи и отражать ее предметную, терминологическую область. Не используют обобщенные и многозначные слова, а также словосочетания, содержащие причастные обороты.

13. Благодарности организациям (учреждениям), научным руководителям и другим лицам, оказавшим помощь в подготовке статьи, сведения о грантах, финансировании подготовки и публикации статьи, проектах, научно-исследовательских работах, в рамках или по результатам которых опубликована статья, указываются при необходимости. В публикации должны быть приведены все источники финансирования исследований, включая прямую и косвенную финансовую поддержку.

14. Структура текста статьи должна включать в себя следующие обязательные элементы (элементы в тексте должны быть поименованы):

- введение (постановка проблемы, определение цели и задач исследования, актуальность, новизна и значимость);
- основное исследование (с выделением разделов «Материалы и методы», «Результаты», «Дискуссионные вопросы» и др.);
- заключение (результаты исследования).

15. Рисунки, схемы, таблицы и графики должны выполняться в графических редакторах, поддерживающих векторные и растровые изображения; нумеруются в порядке упоминания их в тексте. Поскольку журнал печатается в одну краску, использование цветных рисунков и графиков не рекомендуется. На все изображения, представленные в статье, должны быть ссылки. Подписанные подписи выполняются 12 кеглем.

16. Для связи затекстовых библиографических ссылок с текстом документа используются отсылки к списку источников, которые приводятся в тексте документа в квадратных скобках с указанием идентифицирующих сведений: [Номер издания в списке источников].

17. Пристатейный библиографический список, озаглавленный «**Список источников**» (кегель шрифта — 14, выравнивание по центру страницы), нумеруют и располагают в порядке цитирования источников в тексте статьи. Список источников должен включать не менее 7 научно-исследовательских источников (научные статьи, монографии), в том числе не менее 30 % зарубежных (за последние 3 года (Scopus) / 5 лет (Web of Science)).

18. Библиографическое описание источников оформляется в соответствии с ГОСТ Р 7.05–2008 «Библиографическая ссылка».

*Примеры оформления:*

Содержание и технологии образования взрослых: проблема опережающего образования: сб. науч. тр. / Ин-т образования взрослых Рос. акад. образования; под ред. А. Е. Марона. М.: ИОВ, 2007. 118 с.

Иванов А. А. Психология. 2-е изд. СПб.: Наука, 2001. 530 с.

Мельников В. П., Клейменов С. А., Петраков А. М. Информационная безопасность и защита информации: учеб. пособие. М., 2006. 336 с.

Набоков В. Собр. соч.: в 4 т. / отв. ред. и сост. В. В. Ерофеев. М.: Правда, 1990. Т. 1. 414 с.

Викулова Л. Г., Троепольская Ю. Б. Туристический каталог в публичном медийном пространстве // Человек в информационном пространстве: сб. науч. тр. Ярославль: ЯГПУ, 2016. С. 80–87.

Плотникова С. Н. Дискурсивные технологии и их роль в конструировании социального мира // Вестник Московского государственного лингвистического университета. 2015. № 3 (714). С. 72–83.

Курбанова М. Г. Эргонимы современного русского языка: семантика и прагматика: автореф. дис. ... канд. филол. наук: 10.02.01. Волгоград, 2015. 23 с.

19. Ссылки на интернет-ресурсы, архивные документы и нормативные источники оформляются внутри текста статьи *подстрочными ссылками* по образцам, приведенным в ГОСТ Р 7.0.5–2008 «Библиографическая ссылка».

*Примеры оформления:*

Члиянц Г. Создание телевидения // QRZ.RU: сервер радиолобителей России. 2004. URL: <http://www.qrz.ru/articles/article260.html> (дата обращения: 21.02.2006).

Справочники по полупроводниковым приборам // [Персональная страница В. Р. Козака] / Ин-т ядер. физики. [Новосибирск, 2003]. URL: <http://www.inp.nsk.su/%7Ekozak/start.htm> (дата обращения: 13.03.06).

Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» // СПС «КонсультантПлюс». URL: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=320453> (дата обращения: 10.11.2019).

20. Список источников приводят также на английском языке в соответствии с ГОСТ Р 7.0.5–2008 «Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая ссылка. Общие требования и правила составления», озаглавив раздел **References**. Нумерация записей должна совпадать с нумерацией записей в основном списке источников.

21. На английском языке также должны быть представлены следующие элементы издательского оформления: заглавие статьи, сведения об авторе (авторах), аннотация, ключевые слова, благодарности (при наличии).

### Правила подачи рукописи

Рукопись статьи подается в редакцию журнала в электронной форме по адресу: [karabanovaov@mgru.ru](mailto:karabanovaov@mgru.ru) (в формате doc, docx).

К рукописи прилагаются отдельным файлом сведения об авторе, составленные по шаблону, на русском и английском языках.

Подача статьи в редакцию журнала означает согласие авторов с изложенными правилами и согласие с политикой журнала в отношении обработки персональных данных, а также согласие на размещение полной версии статьи в сети Интернет на официальном сайте научной электронной библиотеки eLIBRARY.RU, а также на сайте журнала в свободном доступе, с использованием представленных личных данных в открытой печати.

Научный журнал / Scientific Journal

**Вестник МГПУ.**

**Серия «Экономика».**

**MCU Journal of Economic Studies**

**2022, № 4 (34)**

(до 2014 г. выходил как «Вестник Московской государственной академии  
делового администрирования»)

Зарегистрирован в Федеральной службе по надзору  
в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций  
(Роскомнадзор)

Регистрационный номер и дата принятия решения о регистрации:  
ПИ № ФС77–82100 от 12 октября 2021 г.

**Главный редактор:**

доктор экономических наук, профессор *Р. А. Абрамов*

Главный редактор выпуска:

кандидат исторических наук, старший научный сотрудник

*Т. П. Веденева*

Редактор:

*А. В. Лященко*

Корректор:

*К. М. Музамилова*

Техническое редактирование и верстка:

*О. Г. Арефьева*

**Научно-информационный издательский центр ГАОУ ВО МГПУ**

129226, Москва, 2-й Сельскохозяйственный проезд, д. 4

Телефон: 8-499-181-50-36

[https://www.mgpu.ru/centers/izdat\\_centre/](https://www.mgpu.ru/centers/izdat_centre/)

Подписано в печать: 10.01.2023 г.

Формат: 70 × 108 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Бумага: офсетная.

Объем: 9,75 печ. л. Тираж: 1000 экз.