



Российская академия предпринимательства

ПУТЕВОДИТЕЛЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ

Научно-практический журнал

Том 17 № 2 2024

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

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

Задачи журнала:

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

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

Издается с 2004 г.

www.pp-mag.ru

Москва
2024



Russian Academy of Entrepreneurship

ENTREPRENEUR'S GUIDE

Scientific and Practical Journal

Vol. 17 No. 2 2024

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

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

Journal's tasks:

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

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

Published since 2004

www.pp-mag.ru

Moscow
2024

Путеводитель предпринимателя
Putevoditel' predprinimatelya
Научно-практический журнал

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР

Балабанов Владимир Семенович — доктор экономических наук, профессор, Заслуженный деятель науки РФ, Президент, АНО ВО «Российская академия предпринимательства», Москва, Россия

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ РЕДАКЦИОННОЙ КОЛЛЕГИИ

Балабанова Анна Владимировна — доктор экономических наук, профессор, ректор АНО ВО «Российская академия предпринимательства», Москва, Россия

Ахметов Лерик — доктор экономических наук, профессор, НАНО ВО «Институт мировых цивилизаций», Москва, Россия

Бабенкова Светлана Юрьевна — кандидат экономических наук, старший научный сотрудник Центра арабских и исламских исследований Института востоковедения РАН, Москва, Россия

Бачишин Владимир — PhD, профессор Паневропейского университета, Братислава, Словакия

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

Бычкова Светлана Михайловна — доктор экономических наук, профессор, Заслуженный работник высшей школы РФ, профессор кафедры «Бухгалтерский учет и аудит» ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный аграрный университет», Санкт-Петербург, Россия

Власов Анатолий Александрович — доктор юридических наук, профессор, действительный член Российской академии юридических наук (РАЮН), профессор Кафедры международного частного и гражданского права Московского государственного института международных отношений Министерства иностранных дел Российской Федерации (МГИМО МИД РФ), Москва, Россия

Власов Александр Викторович — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры «Финансы и кредит», Российский университет транспорта (МИИТ), Москва, Россия

Воронченко Тамара Васильевна — доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры таможенных доходов и тарифного регулирования Российской таможенной академии, Москва, Россия

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

Гладкова Вера Егоровна — доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры «Финансы, кредит и страхование» АНО ВО «Российская академия предпринимательства», Москва, Россия

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

Кузнецова Елена Ивановна — доктор экономических наук, профессор, кафедра экономической безопасности, финансов и экономического анализа, Московский университет МВД России им. В.Я. Кикотя, Москва, Россия

Миллерман Александр Самуилович — доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры «Финансы и страхование» Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (РАНХиГС), вице-президент АО «Санкт-Петербургская Международная Товарно-сырьевая Биржа», Москва, Россия

Мысляева Ирина Николаевна — доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры «Экономика и управление в космической отрасли» Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова, Москва, Россия

Юденков Юрий Николаевич — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры государственной политики МГУ им. М.В. Ломоносова, Москва, Россия

Entrepreneur's Guide

Scientific and Practical Journal

EDITORIAL BOARD

CHIEF EDITOR

Balabanov Vladimir S. — Doctor of Science (Economics), Professor, Honored worker of Science of Russian Federation, President, Russian Academy of Entrepreneurship, Moscow, Russia

CHAIRMAN OF EDITORIAL BOARD

Balabanova Anna V. — Doctor of Science (Economics), Professor, Rector of Russian academy of entrepreneurship, Moscow, Russia

Akhmetov Lerik — Doctor of Science (Economics), Professor, NANO HE «Institute of World Civilizations», Moscow, Russia

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

Bachishin Vladimir — PhD, Professor of Pan-European University, Bratislava, Slovakia

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

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

Gladkova Vera E. — Doctor of Science (Economics), Professor, Professor of the Finance, Credit and Insurance Chair of Russian academy of entrepreneurship, Moscow, Russia

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

Kuznetsova Elena I. — Doctor of Science (Economics), Professor, Department of economic security, finance and economic analysis, V. IA. Kikot Moscow University of the Ministry of Internal Affairs of the Russian Federation, Moscow, Russia

Millerman Alexander S. — Doctor of Science (Economics), Associate Professor, Professor of Finance and Insurance Chair of Russian Academy of National Economy and Public Service under the President of the Russian Federation, Vice-President of St. Petersburg International Commodity Exchange, Moscow, Russia

Myslyaeva Irina N. — Doctor of Science (Economics), Professor, Professor of Economics and governance in the space industry Chair of Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

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

Vlasov Alexander V. — Candidate of Science (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance and Credit, Russian University of Transport (MIIT), Moscow, Russia

Voronchenko Tamara V. — Doctor of Science (Economics), Professor, Department of Customs Revenue and Tariff Regulation, Russian Customs Academy, Moscow, Russia

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

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

Свидетельство о регистрации СМИ:	ПИ № 77 –17480 от 18 февраля 2004 года
ISSN:	2073 –9885
ISSN on-line:	2687 –136X
Периодичность:	4 выпуска в год
Префикс DOI:	10.24182
Подписной индекс в Объединенном каталоге «Пресса России»:	E38941
Условия распространения материалов:	Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License
Копирайт:	© Коллектив авторов, 2024 © Российская академия предпринимательства, 2024
Учредитель:	АНО ВО «Российская академия предпринимательства»
Издательство:	Агентство печати «Наука и образование»
Типография:	Типография «Канцлер», г. Ярославль
Сайт:	www.pp-mag.ru
Адрес:	109544, г. Москва, ул. Малая Андроньевская, д. 15
E-mail:	Abalabanova@yandex.ru
Тел.:	+7(903) 720 –47 –27
Тираж:	500 экз.
Подписано в печать:	26.04.2024

Media Registration Certificate:	PI No. 77–17479 dated February 18, 2004
ISSN:	2073–9885
ISSN on–line:	2687–136X
Pablication Frequency:	Quarterly
Prefix DOI:	10.24182
Subscription index in the United catalog «Press of Russia»:	E38941
Terms of distribution of materials:	The content is available under a license Creative Commons Attribution 4.0 License
Copyright:	© Group of authors, 2024 © Russian Academy of Entrepreneurship, 2024
Founder:	ANO HE «Russian Academy of Entrepreneurship»
Pablsher:	Press Agency «Science and Education»
Printing House:	Printing house «Chancler», Yaroslavl
Web-site:	www.pp-mag.ru
Postal adress:	15 Malaya Andronevskaya str., Moscow, 109544
E-mail:	Abalabanova@yandex.ru
Tel.:	+7(903) 720–47–27
Signed to the print:	26.04.2024

Содержание

Региональная и отраслевая экономика

Оригинальные статьи

Перспективы цифровой трансформации транспортной отрасли	9
<i>О. Б. Репкина</i>	

Бухгалтерский учет, экономический анализ, аудит

Оригинальные статьи

Внутренние и внешние субъекты финансового контроля за достоверностью бухгалтерской отчетности	14
<i>Е. А. Наумова</i>	
Анализ чувствительности прибыли организации	20
<i>И. В. Семина, В. С. Киселева</i>	
Организация эффективного бухгалтерского учета на малом предприятии	29
<i>А. Ю. Янченко, А. В. Семковская</i>	

Управленческие аспекты предпринимательства

Оригинальные статьи

Адаптивные модели стратегического анализа в условиях нестабильного рынка: кейс-стади современных организаций	35
<i>А. Э. Богомаз, А. Г. Дмитриев</i>	
Динамика развития индустриальных парков России	45
<i>В. В. Кузнецов</i>	
Исследование степени внедрения гибких методологий управления инновационными проектами в IT-компаниях России	50
<i>Г. Ю. Постников, А. Г. Дмитриев</i>	

Социокультурные аспекты предпринимательской деятельности

Оригинальные статьи

Корпоративное обучение в коммерческих банках: тенденции зарубежного финансового сектора	59
<i>П. И. Ананченко, Ю. И. Донскова</i>	
Проактивность и нетворкинг как современные формы реализации социального капитала	64
<i>М. И. Глухова</i>	
Обучение предпринимателей гибким методам управления проектами	69
<i>Т. Ю. Добровольская, А. А. Шавырина</i>	
Развитие инклюзивной культуры в организации	76
<i>Д. С. Шихалиева</i>	

Мировая экономика и предпринимательство

Оригинальные статьи

Финансовая безопасность арабских стран: анализ некоторых аспектов	83
<i>С. Ю. Бабенкова</i>	
Основы развития инновационной и инвестиционной деятельности малого и среднего бизнеса в Казахстане	102
<i>А. К. Ибраева, Б. А. Еспенбетова, Д. М. Акишева, Л. Б. Габдуллина</i>	

Contents

Regional and Industry Economy

Original articles

Prospects for the digital transformation of the transport industry	9
---	----------

O. B. Repkina

Accounting, economic analysis, audit

Original articles

Internal and external subjects of financial control over the reliability of financial statements	14
---	-----------

E. A. Naumova

Organization profit sensitivity analysis	20
---	-----------

I. V. Semina, V. S. Kiseleva

Organization of effective accounting in a small enterprise	29
---	-----------

A. Y. Yanchenko, A. V. Semkovskaya

Management aspects of entrepreneurship

Original articles

Adaptive strategic analysis models in a volatile market: case studies of today's organizations	35
---	-----------

A. E. Bogomaz, A. G. Dmitriev

Dynamics of development of industrial parks in Russia	45
--	-----------

V. V. Kuznetsov

Research on the implementation degree of agile project management methodologies in russian IT-companies	50
--	-----------

G. Y. Postnikov, A. G. Dmitriev

Socio-cultural aspects of entrepreneurial activity

Original articles

Corporate training in commercial banks: trends in the foreign financial sector	59
---	-----------

P. I. Ananchenkova, Yu. I. Donskova

Proactivity and networking as modern forms of social capital realization	64
---	-----------

M. I. Glukhova

Training entrepreneurs in flexible project management methods	69
--	-----------

T. Yu. Dobrovolskaya, A. A. Shavyrina

Developing an inclusive culture in the organization	76
--	-----------

D. S. Shikhaliyeva

World Economy and Entrepreneurship

Original articles

Financial security of Arab countries: analysis of some aspects	83
---	-----------

S. Yu. Babenkova

Fundamentals of the development of innovation and investment activities of small and medium-sized businesses in Kazakhstan	103
---	------------

A. K. Ibraeva, B. E. Yespenbetova, D. M. Akisheva, L. B. Gabdullina

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-2-9-13>



Перспективы цифровой трансформации транспортной отрасли

О. Б. Репкина

*Доктор экономических наук, профессор,
olrepk@mail.ru*

*Российский университет транспорта (МИИТ),
Москва, Россия*

Аннотация: В статье рассмотрены проблемы и перспективы цифровизации транспортной отрасли. Здесь последовательно реализуется политика модернизации, внедрения передовых автоматизированных систем и высокоавтоматизированных транспортных средств. Обозначены основные применяемые цифровые технологии в транспортной деятельности, рассмотрены проблемы и угрозы, связанные с цифровой трансформацией. Проанализировав понятийный аппарат и особенности правового регулирования нормативной базы, автор сделал выводы об отсутствии единого подхода и единообразия как в терминологии, так и в механизме регламентации. Особое внимание уделено вопросам регулирования информационного пространства, которые возникают в процессе обеспечения безопасности функционирования транспортной инфраструктуры. Также затронута проблема занятости, потенциально возникающая при распространении искусственного интеллекта и беспилотных транспортных средств. В качестве решения насущных проблем обоснована необходимость обязательного страхования наиболее рискованных элементов транспортной системы, что пока является упущением. В заключение отмечено, что в связи с актуальностью и необратимостью процесса цифровизации всех областей жизнедеятельности общества и, в частности, транспортной отрасли необходимо не только успевать за современными тенденциями, но и, в первую очередь, создавать условия, соответствующие потребностям эффективного функционирования самой системы.

Ключевые слова: цифровые технологии, транспортная отрасль, транспортное средство, транспортная система.

Для цитирования: Репкина О.Б. Перспективы цифровой трансформации транспортной отрасли. Путеводитель предпринимателя. 2024. Т. 17. № 2. С. 9–13. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-2-9-13>.

Prospects for the digital transformation of the transport industry

O. B. Repkina

*Dr. Sci. (Econ.), Prof.,
olrepk@mail.ru*

*Russian University of Transport (RUT–MIIT),
Moscow, Russia*

Abstract: The article discusses the problems and prospects of digitalization of the transport industry. The policy of modernization, introduction of advanced automated systems and highly automated vehicles is consistently implemented here. Having identified the main digital technologies used in transport activities, the problems and threats associated with digital transformation are considered. Having analyzed the conceptual framework and features of the legal regulation of the regulatory framework, conclusions are drawn about the lack of a single approach and uniformity both in terminology and in the mechanism of regulation. Special attention is paid to the issues of regulation of the information space that

arise in the process of ensuring the safety of the functioning of the transport infrastructure. The issue of employment, potentially arising from the spread of artificial intelligence and unmanned vehicles, is also touched upon. In order to solve urgent problems, the need for mandatory insurance of the most risky elements of the transport system is justified, which is still an omission. In conclusion, it is noted that due to the urgency and inevitability of the digitalization process in all areas of society and, in particular, the transport industry, it is necessary not only to keep up with current trends, but also, first of all, to create conditions that meet the needs of the effective functioning of the system itself.

Keywords: digital technologies, transport industry, vehicle, transport system.

For citation: Repkina O.B. Prospects for the digital transformation of the transport industry. *Entrepreneur's Guide*. 2024. T. 17. № 2. P. 9–13. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-2-9-13>.

Развитие страны и ее экономики напрямую связано с развитием транспортной отрасли. Цифровые технологии получили свое широкое распространение, поскольку в современных условиях с их помощью решаются задачи повышения конкурентоспособности хозяйствующих субъектов и обеспечения их конкурентных преимуществ, также внедрение и применение цифровых технологий потенциально становится предпосылкой повышения эффективности развития отраслей экономики и, в частности, транспортной отрасли. Однако кроме преимуществ широкое их распространения также несет в себе ряд угроз, связанных с нивелированием границ перемещения информации между различными участниками рынка, а значит, возникают трудности регулирования информационного пространства. Правовое регулирование информационного пространства, например, в сети интернет пока еще не имеет четкого регламентирующего механизма. Необходимость реакции на возникающие угрозы, то есть ответная реакция и адаптация, происходит практически в «интерактивном» режиме, что не гарантирует отсутствие возможных ошибок и утечки информации.

Цифровизация помогает повысить эффективность реализации многопрофильных задач, автоматизировать рутинные операции, снизить количество погрешностей при обработке информации и практически нивелировать человеческий фактор в принятии решений на разных уровнях. Актуальность цифровизации для транспортной системы подтверждается, в частности, необходимостью возникновения дополнительных корректирующих и регламентирующих организаций. Так, в 2021 году как ответ на возникшую потребность создан Департамент Цифрового развития Министерства транспорта РФ.

В разрезе отраслевого развития транспорт не относится к наиболее динамичному направлению, но по данным Росстата РФ здесь наблюдается положительная динамика. Так, по наличию грузовых транспортных средств: рабочий парк груженых железнодорожных вагонов (в среднем в сутки) в 2010 году — 328 тыс. шт., 2020 г. — 342 тыс. шт., 2021 г. — 396 тыс. шт., 2022 г. — 446 тыс. шт. Грузовые автомобили по наличию: 2010 год — 5414 тыс. шт., 2020 год — 6564 тыс. шт., 2021 год — 6664 тыс. шт., 2022 год — 663 тыс. шт. В объеме перевозки грузов по видам транспорта РФ при общем росте, например, 2020 год — 7960 млн. тонн, 2021 год — 8263 млн. тонн, 2022 год — 8779 млн. тонн, положительная динамика наблюдается только по морскому, внутреннему водному и автомобильному транспорту, с наибольшими темпами последнего. По автомобильному транспорту объем перевозок вырос с 5582 млн. тонн в 2021 году до 6211 млн. тонн в 2022 году, то есть на 11% за год практически при том же и количестве (увеличение количества грузовых автомобилей меньше 1%), что при общем росте объема перевозок по всем видам транспорта на 6% за анализируемый период свидетельствует о наиболее перспективном положении в РФ автомобильного транспорта.¹

Приоритетное положение автомобильного транспорта приводит к пристальному вниманию к нему со стороны государства и в первую очередь с точки зрения цифровой трансформации.

Президент России определил цифровую трансформацию одной из национальных целей развития, и она пронизывает все, в том числе и транспорт, — проинформировал Дмитрий Чернышенко, заместитель Председателя Правительства.²

¹ По данным Федеральной службы государственной статистики. Официальный сайт. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/transport>.

² Россия 2035: к новой экономике транспорта. Официальный сайт Министерства транспорта РФ <https://mintrans.gov.ru/press-center/news/10978>.

Кроме роста объема перевозок в транспортной отрасли реализуется политика модернизации, внедрения передовых автоматизированных систем и высокоавтоматизированных транспортных средств.

Цифровизация транспортной отрасли направлена на:

- применение современных цифровых технологий;
- формирование общегосударственной цифровой транспортной платформы;
- обеспечение безопасности использования, хранения и передачи информационных ресурсов;
- создание надежного механизма функционирования информационной системы;
- развитие инфраструктуры системы цифровизации транспортной отрасли.

В транспортной деятельности довольно широко применяются цифровые технологии, а именно: искусственный интеллект, big data, биометрическая идентификация и т.д. В действующем законодательстве, например, в отношении перевозки грузов автомобильным транспортом действует информационная система электронных документов, обеспечивающих перевозку между участниками информационного взаимодействия, и одновременно существует государственная информационная система электронных перевозочных документов. Это, в свою очередь, формирует электронную систему документооборота. Таким образом, цифровые технологии широко применяются на транспорте в формате электронного документооборота.

Относительно применения искусственного интеллекта на транспорте можно привести пример использования «высокоавтоматизированного транспортного средства»³ или интеллектуальной транспортной системы,⁴ беспилотного транспортного средства.⁵ Рассматривая определения перечисленных понятий, можно сделать вывод об их идентичности, что подтверждается и практикой использования их в рамках даже одного документа в взаимозаменяемом формате.

Таким образом, различные определения даются в различных нормативно-правовых актах, что свидетельствует об отсутствии четкого понятийного аппарата и отражается на согласованности использования подобных информационных систем.

Интеллектуализация транспортной системы призвана повысить ее надежность, безопасность, максимизацию использования дорожной сети и транспортного средства.

Кроме очевидных экономических результатов как следствие повышения скорости доставки, нивелирование человеческого фактора, абстрагирование от климатических и погодных условий перевозочного процесса одновременно возникают угрозы обеспечения безопасности функционирования транспортной инфраструктуры.

Практика применения беспилотных транспортных средств свидетельствует об имеющихся случаях сбоев в работе, что физически угрожает безопасности этого процесса. Кроме проработки законодательной регуляторной базы необходимо создать систему страхования подобных средств и негативных последствий их эксплуатации. В современных условиях обязательный характер имеет страхование гражданской ответственности владельцев транспортных средств (ОСАГО), где зафиксировано только понятие «транспортное средство», так же, как и в Программе экспериментального правового режима в сфере цифровых инноваций в РФ, и не предусмотрено страхование рассматриваемых нами беспилотных автомобильных транспортных средств (для беспилотных

³ ГОСТ Р 70249-2022 Национальный стандарт Российской Федерации системы искусственного интеллекта на автомобильном транспорте. Высокоавтоматизированные транспортные средства. Термины и определения. Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов. Приказ Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 5 октября 2022 г. № 1052-ст. Правила применения настоящего стандарта установлены в статье 26 Федерального закона от 29 июня 2015 г. № 162-ФЗ «О стандартизации в Российской Федерации». <https://docs.cntd.ru/document/1200193588>.

⁴ ГОСТ Р 56294-2014, пункт 2.1. Национальный стандарт Российской Федерации. Интеллектуальные транспортные системы. Требования к функциональной и физической архитектурам интеллектуальных транспортных систем. Утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 11 декабря 2014 г. № 1966-ст. Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов. <https://docs.cntd.ru/document/1200115739?marker=7D20K3>.

⁵ Распоряжение Правительства РФ от 25.03.2020 № 724-р «Об утверждении Концепции обеспечения безопасности движения с участием беспилотных транспортных средств на автомобильных дорогах общего пользования».

воздушных судов такое регулирование имеется). В результате, на сегодня в России отсутствует обязательное требование страхования гражданской ответственности владельцев беспилотников.⁶

К опасностям эксплуатации беспилотных транспортных средств также относятся: возможные сбои в программном обеспечении и киберугрозы, сбои связи (для работы навигации, GPS-сигнала). Киберугрозы могут оказаться весомыми как для информации, касающейся заказчика, так и для поставщика в форме промышленного шпионажа, перехвата конфиденциальных данных и т.п. Так, постоянно присутствует непосредственная опасность взлома системы и получения контроля над транспортным средством и возможность использования его в целях злоумышленников. На практике также наблюдаются проблемы с эффективностью технического зрения, которое допускает ошибки в идентификации окружающей обстановки.

Следующая область, которую хотелось бы затронуть, связана с занятостью населения, а именно с высвобождением рабочей силы вследствие выполнения части функций искусственным интеллектом. В трудовом законодательстве (ТК РФ) пока никак не отражена возможность использования искусственного интеллекта в трудовых отношениях. Между тем возникают опасения, что повсеместная автоматизация и цифровизация приведут к сокращению потребности в рабочей силе. Утверждения о том, что новые условия приводят к сокращению низкоквалифицированного труда и, взамен, появлению новых специальностей в профессиональном стандарте, которые призваны обеспечить новые условия функционирования автоматизированных транспортных средств с более высокой интеллектуальной нагрузкой, объективно не сопоставимы по количеству рабочих мест. И это тоже проблема, которая отражается на общем уровне занятости и на эффективности функционирования экономики. Очевидно, наряду с распространением областей применения искусственного интеллекта необходимо решать вопросы потенциальной безработицы и социальные проблемы, сопутствующие данному процессу.

Таким образом, широкое внедрение цифровизации на транспорте требует решения актуальных инфраструктурных и регламентирующих вопросов. Необходимо не только учитывать современные научные и технические достижения, но и создавать условия, соответствующие потребностям эффективного функционирования транспортной отрасли.

Список литературы

1. Ананенко А.О. Беспилотные транспортные средства: проблема практического использования. Административное право и процесс. 2022. № 8. С. 71–74.
2. Бажина М.А. Развитие транспортной деятельности в условиях цифрового суверенитета государства. Предпринимательское право. 2023. № 3. С. 36–41.
3. Благодир А.А., Михеева И.Е. Правовые проблемы страхования беспилотных транспортных средств. Право и экономика. 2022. 34. С. 52–59.
4. Благодир А.А. Беспилотные транспортные средства: проблемы труда и занятости. Трудовое право в России и за рубежом. 2023. № 1. С. 19–22.
5. Вавилин Е.В. Ответственность за вред, причиненный беспилотным транспортным средством. Хозяйство и экономика. 2023. № 10. С. 3–12.
6. Кузнецова М. В., Веремеенко Е.Г. Перспективы внедрения беспилотного управления автомобильными перевозками. Молодой исследователь Дона. 2018. № 5 (14). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-vnedreniya-bespilotnogo-upravleniya-avtomobilnymi-perevozkami> (дата обращения: 12.12.2023).
7. Логистика и управление цепями поставок на транспорте. Карапетянц И.В., Павлова Е.И., Капустина Н.В., Баженов Ю.М., Кахриманова Д.Г., Мамедова И.А., Реутов Е.В., Рустамова И.Т., Черпакова Е.В., Боброва Е.В., Самусев Н.С., Рустамов Н.Н.О., Зарян А.З. Учебник. Сер. 76 Высшее образование. (1-е изд.) Москва, 2023.
8. Онколов Ю.П. Некоторые понятия правового регулирования цифровизации транспортного комплекса РФ. Транспортное право. 2023. № 1. С. 10–13

⁶ Благодир А.А., Михеева И.Е. Правовые проблемы страхования беспилотных транспортных средств. Право и экономика. 2022. 34. С. 52–59.

9. Россия 2035: к новой экономике транспорта. Официальный сайт Министерства транспорта РФ <https://mintrans.gov.ru/press-center/news/10978>.
10. Хайченко А.Ю., Смирнова Е.А. О мировом опыте использования беспилотного транспорта в сфере логистики и возможности его внедрения в России. Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. № 11-3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-mirovom-opyte-ispolzovaniya-bespilotnogo-transporta-v-sfere-logistiki-i-vozmozhnosti-ego-vnedreniya-v-rossii> (дата обращения: 12.12.2023).

Reference

1. Ananenkov A.O. Unmanned vehicles: the problem of practical use. Administrative law and process. 2022. № 8. S. 71–74.
2. Bazhina M.A. Development of transport activities in the context of digital sovereignty of the state. Business law. 2023. № 3. S. 36–41.
3. Blagodir A.A., Mikheeva I.E. Legal problems of insurance of unmanned vehicles. Law and economics. 2022. 34. S. 52–59.
4. Blagodir A.A. Unmanned vehicles: problems of labor and employment. Labor law in Russia and abroad. 2023. № 1. S. 19–22.
5. Vavilin E.V. Liability for damage caused by an unmanned vehicle. Economy and economy. 2023. № 10. S. 3–12.
6. Kuznetsova M.V., Veremeenko E.G. Prospects of the introduction of unmanned control of automobile transportation. A young Don explorer. 2018. № 5 (14). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-vnedreniya-bespilotnogo-upravleniya-avtomobilnymi-perevozkami> (access date: 12.12.2023).
7. Logistics and supply chain management in transport. Karapetyants I.V., Pavlova E.I., Kapustina N.V., Bazhenov Yu.M., Kakhriyanova D.G., Mamedova I.A., Reutov E.V., Rustamova I.T., Cherpakova E.V., Bobrova E.V., Samusev N.S., Rustamov N.N.O., Zaryan A.Z. Textbook. Ser. 76 Higher education. (1st ed.) Moscow, 2023.
8. Onkolov Yu.P. Some concepts of legal regulation of digitalization of the transport complex of the Russian Federation. Transport law. 2023. № 1. Page 10–13.
9. Russia 2035: to the new transport economy. Official website of the Ministry of Transport of the Russian Federation <https://mintrans.gov.ru/press-center/news/10978>.
10. Khaichenko A.Yu., Smirnova E.A. On the world experience in the use of unmanned vehicles in the field of logistics and the possibility of its implementation in Russia. Economics and business: theory and practice 2021. № 11-3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-mirovom-opyte-ispolzovaniya-bespilotnogo-transporta-v-sfere-logistiki-i-vozmozhnosti-ego-vnedreniya-v-rossii> (access date: 12.12.2023).



Внутренние и внешние субъекты финансового контроля за достоверностью бухгалтерской отчетности

Е. А. Наумова

*Кандидат экономических наук, доцент,
заведующий кафедрой,
elenanaumova@mail.ru*

*Кафедра бухгалтерского учета и аудита,
Санкт-Петербургский государственный морской технический университет,
Санкт-Петербург, Россия*

Аннотация: В статье обосновывается актуальность исследования вопросов повышения достоверности финансовой отчетности. В этой связи формирование эффективной системы финансового контроля бухгалтерской отчетности определяется в качестве первостепенной задачи. Для ее решения необходимо повышение эффективности контроля как в процессе формирования отчетности, так и последующего контроля за уже составленной отчетностью. Внутренний контроль обеспечивается непосредственно бухгалтерской службой и независимыми по отношению к ней должностными лицами, в том числе внутренним контролером, ревизором, аудитором. Внешний контроль обеспечивается налоговыми службами в процессе формирования государственного информационного ресурса бухгалтерской финансовой отчетности и аудиторскими компаниями. В статье исследуются функции основных элементов системы финансового контроля бухгалтерской отчетности, предлагаются направления по повышению эффективности их деятельности. Особое внимание уделяется системам внутреннего контроля и внешнего аудита, функционирование которых должно быть направлено на повышение достоверности финансовой отчетности в интересах внешних пользователей.

Ключевые слова: внутренний аудит, внешний аудит, достоверность бухгалтерской отчетности, финансовый контроль, финансовая отчетность.

Для цитирования: Наумова Е.А. Внутренние и внешние субъекты финансового контроля за достоверностью бухгалтерской отчетности. Путеводитель предпринимателя. 2024. Т. 17. № 2. С. 14–19. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-2-14-19>.

Internal and external subjects of financial control over the reliability of financial statements

E. A. Naumova

*Cand. Sci. (Econ.), Head of Dep.,
elenanaumova@mail.ru*

*Department of Accounting and Auditing,
Saint Petersburg State Marine Technical University,
Saint Petersburg, Russia*

Abstract: The article substantiates the relevance of research into issues of increasing the reliability of financial reporting. In this regard, the formation of an effective system of financial control over accounting reporting is identified as a

primary task. To solve this problem, it is necessary to increase the efficiency of control both in the process of generating reports and subsequent control over already compiled reports. Internal control is provided directly by the accounting service and independent internal controllers, including an internal controller, auditor, and auditor. External control is provided by tax services in the process of forming the state information resource of accounting financial statements and audit companies. The article examines the functions of the main elements of the financial control system for accounting reports and suggests directions for improving the efficiency of their activities. Particular attention is paid to internal control and external audit systems, the functioning of which should be aimed at increasing the reliability of financial reporting in the interests of external users.

Keywords: internal audit, external audit, reliability of accounting statements, financial control, financial reporting.

For citation: Naumova E.A. Internal and external subjects of financial control over the reliability of financial statements. *Entrepreneur's Guide*. 2024. T. 17. № 2. P. 14–19. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-2-14-19>.

Достоверность бухгалтерской отчетности выступает ее главным критериальным свойством. Согласно требованиям федеральных стандартов, достоверной признается такая отчетность, которая подготовлена в полном соответствии с требованиями нормативных актов в области бухгалтерского учета ¹.

Вопросы достоверности бухгалтерской отчетности не теряют своей актуальности, благодаря следующим обстоятельствам:

- бухгалтерская отчетность является открытым источником информации об основных показателях деятельности хозяйствующих субъектов для внешних пользователей;
- в связи с развитием системы федеральных стандартов бухгалтерского учета повышается значение профессионального суждения при составлении отчетности, что вызывает возможность субъективного толкования отдельных положений нормативных актов и их применения при составлении отчетности;
- в обществе по-прежнему существует не достаточно высокий уровень доверия со стороны пользователей отчетности к размещенной информации вследствие наличия в отечественной экономике теневого оборота, из-за которого отчетность может не отражать реальные финансовые потоки и финансовое положение хозяйствующего субъекта.

С недостоверностью отчетности исследователи связывают негативные последствия, обусловленные возможным принятием необоснованных решений на ее основе ². Поэтому формирование системы финансового контроля бухгалтерской отчетности, представляется первостепенной задачей.

Ее решение предусматривает эффективное функционирование элементов системы финансового контроля в процессе формирования отчетности и последующий контроль отчетности внешними пользователями. ³

Бухгалтерская отчетность завершает учетный цикл экономического субъекта, его руководитель несет ответственность за организацию системы бухгалтерского учета организации в целом. ⁴ Руководитель может принять обязанность по ведению учета на себя или возложить ее на главного бухгалтера или иное должностное лицо.

Ответственность за деятельность бухгалтерских служб возлагается на главного бухгалтера экономического субъекта. Итоговым результатом бухгалтерских процедур за отчетный период выступают сводные учетные данные, которые представлены в соответствующих формах бухгалтерской (финансовой) отчетности в виде синтетических итоговых показателей.

¹ Положение по бухгалтерскому учету «Бухгалтерская (финансовая) отчетность» (ПБУ 4/99), утв. Приказом Минфина РФ от 06.07.1999. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_18609.

² Войко, В.Д. Определение достоверности финансовой отчетности: понятие и возможность совершенствования. *Вектор экономики*. 2021. № 9 (63).

³ Ткачук, Н. В. О достоверности бухгалтерской (финансовой) отчетности. *Аудиторские ведомости*. 2020. № 1. С. 35–40.

⁴ Федеральный закон № 402-ФЗ от 06.12.2011 «О бухгалтерском учете», статья 7. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855/.

Наряду с общими правилами и требованиями к бухгалтерской финансовой отчетности, определенными системой нормативного регулирования учета, действующей в РФ, для отдельных экономических субъектов существуют определенные характерные особенности, вызванные организационной спецификой, размером бизнеса, видами деятельности и пр.

К ключевому стандарту экономического субъекта, применяемому при формировании бухгалтерской финансовой отчетности субъектов экономики, относится его учетная политика для целей бухгалтерского учета, которая формируется в виде пакета организационных распорядительных документов, определяющих правила учета в конкретной организации.

Активное реформирование системы учета и отчетности, происходящее в настоящее время, приводит к обновлению системы отчетности организаций в направлении ее сближения с международными стандартами финансовой отчетности (МСФО), в том числе, с целью повышения ее достоверности.⁵ Другой новацией российской системы бухгалтерского учета и формирования отчетности российских предприятий выступает цифровизация учетной политики и процедур составления отчетности, обеспечивающая существенное повышение их качества⁶. Исследователи отмечают значительное влияние цифровизации на улучшение характеристик бухгалтерской информации и сходятся во мнении, что этот процесс будет только усиливаться.⁷

Таким образом, основными инновационными направлениями обновления российской системы учета в целях повышения достоверности отчетности являются:

- сближение российской системы учета и отчетности и МСФО, посредством разработки новых федеральных стандартов учета;
- цифровизация учетной политики и процедур составления отчетности.

Выявление случаев искажения финансовой отчетности и создание правового механизма, необходимого для их предотвращения, выступает первоочередной задачей повышения достоверности отчетности.⁸ Искажения данных отчетности возникают в результате фальсификация или вуалирования данных учета и отчетности. Если в основе фальсификация лежат чьи-то личные интересы, какие-либо корыстные цели, то вуалирование может быть как преднамеренным, так и возникшим в результате действий (или бездействия) работников субъекта хозяйствования, вызванных арифметической или логической ошибкой, неполнотой учетных данных и пр. При этом цифровизация существенно повышает достоверность показателей отчетности, хотя и не исключает возможности ее искажения.

Необходимость контролировать риски в процессе совершения фактов хозяйственной деятельности и ведения бухгалтерского учета предусмотрены законом.⁹ При надлежащем уровне организации системы внутреннего контроля компании должны в своих локальных документах прописать конкретные процедуры, обеспечивающие снижение уровня риска определенного объекта.¹⁰

Внутренний контроль обеспечивают различные специалисты организации, функции контроля за достоверностью отчетности закреплены за ними профессиональными стандартами, таки-

⁵ Лазарева, Н.А. Современное состояние нормативно-правового регулирования формирования бухгалтерской (финансовой) отчетности: проблемы и перспективы развития и совершенствования. Ученые записки Российской Академии предпринимательства. 2023. Т. 22, № 4.

⁶ Тырина, И.М. Развитие бухгалтерского учета в современных условиях / И.М. Тырина, Х.Ш. Нурмухамедова. Хроноэкономика. 2022. № 2(36). С. 152–156.

⁷ Чайковская, Л.А. Инструменты цифровой экономики как способы обеспечения достоверности бухгалтерской отчетности. Учет. Анализ. Аудит. 2022. Т. 9, № 3. С. 6–13. Варламова, Д.В., Алексеева, Л.Д. Вопросы внедрения цифровых технологий в систему бухгалтерского учета. Вестник Алтайской академии экономики и права. 2020. № 5-2. С. 248–254.

⁸ Кубатиева, Л. М. Искажения данных отчетности: виды, возможные последствия и способы выявления. Modern Science. 2020. № 5-3. С. 115–119.

⁹ Федеральный закон № 402-ФЗ от 06.12.2011 «О бухгалтерском учете», статья 19. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855/.

¹⁰ Воюцкая, И.В., Косыке, М.С., Мишучкова, Ю.Г. Внутренний контроль и его потенциал в выявлении рисков искажения бухгалтерской отчетности. Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2022. Т. 16. № 3. С. 144–152.

ми как «Бухгалтер», «Внутренний контролер», «Внутренний аудитор», «Внутренний ревизор», а также федеральными законами «Об акционерных обществах» и «Об обществах с ограниченной ответственностью» (см. табл. 1).

Таблица 1

Специалисты, осуществляющие внутренний контроль за достоверностью финансовой отчетности на предприятии

Специалисты	Функции контроля
Главный бухгалтер	Контроль за ведением бухгалтерского учета и составлением бухгалтерской отчетности
Внутренний аудитор	Осуществление проверок финансовой и управленческой отчетности, в частности, анализ достоверности отчетности, оценка своевременности ее составления и представления. Осуществление подготовки экономического субъекта к внешнему аудиту.
Внутренний контролер	Проведение анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия, выявление и минимизация рисков системы управления, контроль за составлением различных видов отчетности, в том числе, бухгалтерской и налоговой отчетности.
Внутренний ревизор	Текущие проверки финансово-хозяйственной деятельности. Проведение проверок годовых отчетов и годовой финансовой отчетности предприятия. Формирование заключения внутреннего ревизора, обязательного для утверждения годовой отчетности.

Для того, чтобы внутренний контроль хозяйствующего субъекта осуществлялся эффективно и приносил наибольший результат, необходимо в первую очередь определиться с оптимальным для него способом организации внутреннего контроля, то есть принять решение о введении должности руководителя по внутреннему контролю, создании отдельного структурного подразделения или привлечении с этой целью внешних аудиторских компаний. Кроме этого, необходимо принять меры по обеспечению независимости и объективности должностных лиц, осуществляющих контроль на предприятии, например, посредством разграничения полномочий и обязанностей по ведению внутреннего контроля.¹¹

Закрепление предусмотренных трудовых функций за специалистами предприятия, обеспечение их компетенций, знаний умений и навыков согласно требованиям профессиональных стандартов является определяющим фактором повышения качества формируемой бухгалтерской отчетности.

Главным отличием внутреннего контроля от внешнего является то, что проверка достоверности отчетных документов, которая проводится внутренними аудиторами, контролерами или ревизорами, осуществляется преимущественно до их утверждения, то есть такие проверки непосредственно влияют на повышение достоверности бухгалтерской отчетности. Субъекты, осуществляющие внешний контроль, осуществляют проверки уже составленной и утвержденной бухгалтерской отчетности, поэтому их возможности по повышению достоверности информации, представленной в отчетных документах, ограничены.

Органом, осуществляющим согласно законодательству сбор отчетности и формирующим государственный информационный ресурс бухгалтерской отчетности, выступают налоговые органы. На них возложены обязанности по контролю правильности составления поступающей отчетности, в том числе, и с использованием специального программного обеспечения. Осуществляется не только формальный контроль за правильностью заполнения показателей форм отчетности, но и логический контроль, путем сопоставления показателей разных форм и видов отчетности, в том числе налоговых деклараций.¹²

¹¹ Информационное письмо Банка России от 01.10.2020 № ИН-06-28/143 «О рекомендациях по организации управления рисками, внутреннего контроля, внутреннего аудита, работы комитета совета директоров (наблюдательного совета) по аудиту в публичных акционерных обществах». — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_364286/.

¹² Икко, А.А. Инновационные инструменты налогового контроля в условиях цифровизации. Современные проблемы инновационной экономики.

Незаинтересованными пользователями отчетности выступают аудиторы. Согласно законодательству, обязательность внешних аудиторских проверок отчетности предусмотрена в отношении ограниченного круга экономических субъектов, подлежащих обязательному аудиту.¹³ В этом случае отчетность проходит экспертную проверку на соблюдение требований нормативных документов и применимости концепции составления бухгалтерской отчетности в соответствии с международными аудиторскими стандартами (далее – МСА). Аудиторы не могут повлиять на процесс и результат выполненных бухгалтерских процедур, их обязанность заключается в выражении мнения об уже составленной финансовой отчетности, которое должно публиковаться вместе с самой отчетностью — в интересах внешних пользователей. Организации, не подлежащие обязательному аудиту, могут инициировать проведение аудита финансовой отчетности самостоятельно, в этом случае аудиторское заключение будет формироваться по общим правилам международных стандартов аудита. В аудиторском заключении не только представляется мнение о достоверности отчетности, но также приводится информация о выявленных нарушениях достоверности отчетности, ключевых вопросах, которые привлекли внимание аудиторов в процессе проведения проверки, другая важная информация, которую аудиторы считают необходимым предоставить внешним заинтересованным пользователям отчетности.¹⁴ Аудиторы не влияют на качество представленной в отчетности информации, но в процессе проведения аудиторской проверки выявленные нарушения и искажения могут быть исправлены, что способствует повышению ее достоверности.

Согласно ежегодно публикуемым на официальном сайте Минфина РФ основным показателям рынка аудиторских услуг в России, доля положительных (немодифицированных) аудиторских заключений, подтверждающих достоверности отчетности во всех существенных аспектах превышает 80% общего числа выданных аудиторских заключений. Это не означает, что проаудированная отчетность не содержит искажений, а применяемая система учета хозяйствующего субъекта соответствует всем требованиям нормативных документов. При оценке представленной отчетности аудиторы должны руководствоваться принципом существенности, согласно которому если выявленные искажения не влияют на принятие решений разумными пользователями на основе такой отчетности — она считается достоверной. Обеспечить качество проведения аудита в РФ призвана система внутреннего контроля аудиторской компании и система внешнего контроля ее деятельности, которую осуществляют саморегулируемые аудиторские организации (в настоящее время — Ассоциация «Содружество»), Федеральное казначейство и в отношении общественно-значимых организаций, осуществляющих свою деятельность на финансовых рынках — также Центральный банк РФ¹⁵.

Таким образом, действующая система внутреннего и внешнего финансового контроля бухгалтерской отчетности предназначена для повышения ее достоверности. Дальнейшее развитие и эффективное функционирование каждого элемента такой системы обеспечивает повышение экономической обоснованности решений, принимаемых на основе отчетности всеми заинтересованными пользователями.

Список литературы

1. Варламова, Д.В., Алексеева, Л.Д. Вопросы внедрения цифровых технологий в систему бухгалтерского учета. Вестник Алтайской академии экономики и права. 2020. № 5-2. С. 248–254.
2. Войко, В.Д. Определение достоверности финансовой отчетности: понятие и возможность совершенствования. Вектор экономики. 2021. № 9(63). DOI 10.51691/2500-3666_2021_9_5.
3. Вольхина, О.Л. Достоверность финансовой отчетности: РСБУ и МСФО. Инновационная наука. 2022. № 5-1. С. 50–51.

¹³ Федеральный закон № 307-ФЗ от 30.12.2008 «Об аудиторской деятельности», статья 5. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_83311/.

¹⁴ Наумова, Е. А. Инновации в методике аудита в связи с применением риск-ориентированного подхода и переходом на международные аудиторские стандарты. Передовые инновационные разработки. Перспективы и опыт использования, проблемы внедрения в производство: сборник научных статей по итогам четвертой международной научной конференции, Казань, 31 мая 2019 года. Том Часть 3. — Казань: ООО «Конверт», 2019. С. 34–37.

¹⁵ Дудкина, К. А. Контроль качества аудиторской деятельности. Современные проблемы инновационной экономики. 2023. № 9. С. 92–97. DOI 10.52899/978-5-88303-653-7_92.

4. Воюцкая, И.В. Внутренний контроль и его потенциал в выявлении рисков искажения бухгалтерской отчетности. Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2022. Т. 16, № 3. С. 144–152. DOI 10.14529/em220316.
5. Дудкина, К.А. Контроль качества аудиторской деятельности. Современные проблемы инновационной экономики. 2023. № 9. С. 92–97. DOI 10.52899/978-5-88303-653-7_92.
6. Икко, А.А. Инновационные инструменты налогового контроля в условиях цифровизации. Современные проблемы инновационной экономики. 2023. № 10. С. 156–160. DOI 10.52899/978-5-88303-660-5_156.
7. Лазарева, Н.А. Современное состояние нормативно-правового регулирования формирования бухгалтерской (финансовой) отчетности: проблемы и перспективы развития и совершенствования. Ученые записки Российской Академии предпринимательства. 2023. Т. 22, № 4. С. 56–64. DOI 10.24182/2073-6258-2023-22-4-56-64.
8. Кубатиева, Л.М. Искажения данных отчетности: виды, возможные последствия и способы выявления / Л.М. Кубатиева. Modern Science. 2020. № 5-3. С. 115–119.
9. Наумова, Е.А. Инновации в методике аудита в связи с применением риск-ориентированного подхода и переходом на международные аудиторские стандарты. Передовые инновационные разработки. Перспективы и опыт использования, проблемы внедрения в производство: сборник научных статей по итогам четвертой международной научной конференции, Казань, 31 мая 2019 года. Том Часть 3. — Казань: ООО «Конверт», 2019. С. 34–37.
10. Ткачук, Н.В. О достоверности бухгалтерской (финансовой) отчетности. Аудиторские ведомости. 2020. № 1. С. 35–40.
11. Тырина, И.М. Развитие бухгалтерского учета в современных условиях. Хроноэкономика. 2022. № 2(36). С. 152–156.
12. Чайковская, Л.А. Инструменты цифровой экономики как способы обеспечения достоверности бухгалтерской отчетности. Учет. Анализ. Аудит. 2022. Т. 9, № 3. С. 6–13. DOI 10.26794/2408-9303-2022-9-3-6-13.

References

1. Varlamova, D.V., Alekseeva, L.D. Issues of introducing digital technologies into the accounting system. Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. 2020. No. 5-2. P. 248–254.
3. Voiko, V. D. Determination of the reliability of financial statements: concept and possibility of improvement. Vector of Economics. 2021. No. 9(63). DOI 10.51691/2500-3666_2021_9_5.
2. Volkhina, O.L. Reliability of financial statements: RAS and IFRS. Innovative science. 2022. No. 5-1. P. 50–51.
4. Voyutskaya, I.V. Internal control and its potential in identifying the risks of distortion of financial statements. Bulletin of the South Ural State University. Series: Economics and management. 2022. T. 16, No. 3. P. 144–152. DOI 10.14529/em220316.
5. Dudkina, K.A. Quality control of auditing activities. Modern problems of innovative economics. 2023. No. 9. P. 92–97. DOI 10.52899/978-5-88303-653-7_92.
6. Ikko, A.A. Innovative instruments of tax control in the conditions of digitalization. Modern problems of innovative economics. 2023. No. 10. P. 156–160. DOI 10.52899/978-5-88303-660-5_156.
7. Lazareva, N.A. Current state of legal regulation of the formation of accounting (financial) statements: problems and prospects for development and improvement. Scientific notes of the Russian Academy of Entrepreneurship. 2023. T. 22, No. 4. P. 56–64. DOI 10.24182/2073-6258-2023-22-4-56-64.
8. Kubatieva, L.M. Distortions of reporting data: types, possible consequences and methods of detection / L.M. Kubatieva. Modern Science. 2020. No. 5-3. P. 115–119.
9. Naumova, E.A. Innovations in audit methodology in connection with the use of a risk-based approach and the transition to international auditing standards. Advanced innovative developments. Prospects and experience of use, problems of implementation in production: a collection of scientific articles based on the results of the fourth international scientific conference, Kazan, May 31, 2019. Volume Part 3. — Kazan: LLC «Convert», 2019. P. 34–37.
10. Tkachuk, N.V. On the reliability of accounting (financial) statements. Audit statements. 2020. No. 1. P. 35–40.
11. Tyrina, I.M. Development of accounting in modern conditions. Chronoeconomics. 2022. No. 2(36). P. 152–156.
12. Chaikovskaya, L.A. Tools of the digital economy as ways to ensure the reliability of accounting reports. Accounting. Analysis. Audit. 2022. T. 9, No. 3. P. 6–13. DOI 10.26794/2408-9303-2022-9-3-6-13.

Анализ чувствительности прибыли организации

И. В. Семина

*Кандидат экономических наук, доцент,
seminaiv@rambler.ru*

*Российский университет транспорта (МИИТ),
Москва, Россия*

В. С. Киселева

nika.kiseleva2204@mail.ru

*Российский университет транспорта (МИИТ),
Москва, Россия*

Аннотация: Анализ чувствительности имеет широкое применение в современных условиях. В статье раскрыты возможные варианты его практического использования. Одно из направлений анализа чувствительности связано с оценкой влияния факторов на величину прибыли организации. Именно этот вариант дает возможность бизнесу не только выявить возможные риски, но и служит основой для принятия управленческих решений, направленных на оптимизацию затрат и повышение доходности.

Объектом исследования в статье является условная бизнес-модель учебного центра. Предметом исследования является поведение ключевых показателей деятельности организации и оценка их влияния на величину прибыли с помощью анализа чувствительности. Авторами предложена группировка затрат учебного центра в зависимости от уровня возникновения затрат. Графически представлена модель взаимосвязи основных ключевых факторов, а также авторами предложено три варианта анализа чувствительности прибыли: в виде двухфакторной матрицы значений, с помощью гибких бюджетов, а также на основе оценки влияния факторов на величину прибыли и других зависимых показателей. Для каждого варианта анализа чувствительности обозначены преимущества и недостатки, что облегчает выбор методов для их практического применения.

Ключевые слова: анализ чувствительности, факторный анализ, модель поведения затрат, постоянные затраты, переменные затраты.

Для цитирования: Семина И.В., Киселева В.С. Анализ чувствительности прибыли организации. Путеводитель предпринимателя. 2024. Т. 17. № 2. С. 20–28. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-2-20-28>.

Organization profit sensitivity analysis

I. V. Semina

*Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.,
seminaiv@rambler.ru*

*Russian University of Transport (MIIT),
Moscow, Russia*

V. S. Kiseleva

nika.kiseleva2204@mail.ru

*Russian University of Transport (MIIT),
Moscow, Russia*

Abstract: Sensitivity analysis has a wide application in modern conditions. This article reveals the possible variants of its practical use. One of the directions of sensitivity analysis is associated with assessing the impact of factors on the organization profit margin. This particular approach allows businesses not only to identify potential risks but also serves as a basis for making management decisions aimed at optimizing costs and increasing profitability.

The object of research in the article is a hypothetical business model of an educational center. The subject of the research is the behavior of key performance indicators and assessing their impact on the organization's profit margin through sensitivity analysis. The authors propose a grouping of the educational center's costs depending on the level of cost occurrence. A model of the relationship between the main key factors is graphically presented. Also, the authors propose three variants of profit sensitivity analysis: in the a two-factor matrix of values, using flexible budgets, and based on the assessment of the factors impact on the profit amount and other dependent indicators. It was indicated the advantages and disadvantages for each sensitivity analysis variant, which facilitates the choice of methods for their practical application.

Keywords: sensitivity analysis, factor analysis, cost behavior model, fixed costs, variable costs.

For citation: Semina I.V., Kiseleva V.S. Organization profit sensitivity analysis. *Entrepreneur's Guide*. 2024. T. 17. № 2. P. 20–28. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-2-20-28>.

Анализ чувствительности — это метод, используемый в различных областях, таких как экономика, инженерия, финансы и естественная наука, для определения влияния изменений входных параметров на выходные результаты. Такой анализ позволяет оценить чувствительность системы или модели к различным переменным внешней и внутренней среды.

Рассмотрим несколько примеров использования анализа чувствительности в предпринимательской деятельности:

При разработке энергетического проекта (например, солнечной или ветровой электростанции) анализ чувствительности может использоваться для оценки влияния изменений в затратах на оборудование, эффективности технологии или ценах на энергию на общую экономическую эффективность проекта.

Разрабатывая маркетинговую стратегию, включая ценообразование, прогнозирование объемов продаж и расходов на рекламу, анализ чувствительности демонстрирует, как изменения в этих параметрах повлияют на прибыль и рыночную долю, что, в свою очередь, поможет определить оптимальные стратегии для достижения бизнес-целей.

Чаще всего анализ чувствительности используется при оценке инвестирования в проект, что дает возможность определить, насколько чистая приведенная стоимость реагирует на изменения переменных, которые используются для ее вычисления¹, такие как ставки дисконта, инфляция или объем продаж. Такая оценка указывает возможные риски и помогает принять решение, стоит ли вкладывать средства в данный проект.

Предприятие планирует свой бюджет на следующий год, учитывая различные факторы, такие как ставки процента, объем продаж, затраты на производство. Анализ чувствительности позволяет определить, как изменения в этих факторах могут повлиять на конечную прибыль компании. Например, как изменение цен на сырье или снижение объема продаж может отразиться на финансовых результатах.

Анализ чувствительности может быть полезным инструментом для принятия решений, оптимизации процессов и управления рисками.

Процесс анализа чувствительности обычно включает в себя следующие последовательные шаги:

1. Интерпретация реальных процессов в виде модели, элементы которой имеют не только логические связи, но и описаны с помощью математических формул.
2. Определение входных параметров и переменных, которые могут влиять на модель. Здесь следует придерживаться критериев существенности, так как слишком большое число переменных усложнит модель, сделает ее громоздкой и не удобной в использовании. В качестве переменных выбираются показатели, оказывающие наибольшее влияние на результаты, конечные результаты к таким показателям оказываются наиболее чувствительными.
3. Выбираются значения входных параметров и диапазон переменных для последующего анализа.

¹ Друри, Колин. Управленческий и производственный учет: учебный комплекс для студентов вузов / Колин Друри; пер. с англ. [В.Н. Егорова]. — 6-е изд. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. 1423 с., с. 487.

4. Запуск модели (или выполнение расчетов) с выбранными значениями параметров и фиксирование результатов.

5. Изменение значений одного или нескольких параметров и повторный процесс расчетов.

6. Оценка влияния изменений в значениях параметров на выходные результаты, которые могут быть представлены в виде числовых показателей, графиков или сводных таблиц.

Практическое применение анализа чувствительности помогает предприятиям и организациям принимать обоснованные решения, управлять рисками и оптимизировать стратегии, основываясь на понимании того, какие параметры имеют наибольшее влияние на бизнес-процессы и результаты.

Существуют различные подходы определения влияния факторов для анализа чувствительности. Примеры их реализации представим с помощью условной модели учебного центра, где обучение слушателей проводится в группах. Исходные данные для построения модели представлены в таблице 1.

Таблица 1

Исходные данные учебного центра (данные условные), тыс. руб.²

№ п/п	Показатель	Значение показателя
1.	Стоимость обучения на одного ученика в месяц	24
2.	Учебные материалы на одного ученика в месяц	8
3.	Расходные материалы (питьевая вода, средства гигиены и т.д.)	2
4.	Аренда помещения	120
5.	Оплата труда преподавателей на группу (оплачивает исходя из отработанных часов с учетом страховых взносов)	55
6.	Оплата труда администрации и обслуживающего персонала в месяц (с учетом страховых взносов)	200
7.	Учебное оборудование, месячное обслуживание на один кабинет	10
8.	Информационные системы и их техническая поддержка в среднем в месяц	12
9.	Коммунальные услуги в среднем в месяц	23
10.	Услуги банка и кассовое обслуживание в среднем в месяц	5

Отечественные и зарубежные ученые в области управленческого учета отмечают необходимость группировки затрат на переменные и постоянные для принятия управленческих решений. Поэтому дальнейшие исследования будут строиться на основе анализа поведения затрат в зависимости от изменений объемных показателей.

Все затраты учебного центра можно разделить на переменные и постоянные, при этом единицей объема может выступать как один обучающийся, так и группа учеников. Таким образом, затраты формируются как минимум на трех уровнях. Первый уровень — уровень функционирования учебного центра, для которого характерны общие затраты, независимые ни от количества групп, ни от количества обучающихся. Второй уровень — уровень группы, к этому уровню относим затраты, которые являются неизменными для одной группы, но в то же время они являются переменными для учебного центра, так как будут меняться пропорционально числу групп. Например, оплата труда педагога зависит от часов работы в группе, но не зависит от числа учеников. Третий уровень — уровень учеников, затраты которого следует считать переменными, так как они будут меняться прямо пропорционально количеству учеников. Распределение затрат учебного центра на группы представим в таблице 2.

Деление блока постоянных затрат на уровни по местам их возникновения впервые было предложено К. Ате³, который выделял уровни затрат по изделию, по группе изделий, по подразделением и по предприятию. Такая группировка стала новым этапом развития метода Direct costing и привела к появлению многоступенчатого учета сумм покрытия для граничных (частичных) затрат.

² Источник: Составлено авторами.

³ Ивашкевич В.Б. «Бухгалтерский управленческий учет». — М.: Юрист,., 2004 г., с. 347.

Таблица 2

Распределение затрат учебного центра (данные условные) ⁴

Уровень функционирования бизнеса	Уровень группы	Уровень учеников
Аренда помещения	Оплата труда преподавателей	Учебные материалы
Оплата труда (администрации и обслуживающего персонала)	Учебное оборудование в кабинетах	Расходные материалы (питьевая вода, мыло, бумага и т.д.)
Услуги банка и кассовое обслуживание		
Информационные системы и их техническая поддержка		
Коммунальные услуги		

Позднее Р. Купером была предложена иерархия производственных видов деятельности, где выделена деятельность на уровне единицы продукта, уровне партии продукта, уровне продукта, уровне работы с клиентами и функционирования бизнеса ⁵. Наличие такой классификации также подчеркивает необходимость делить затраты не только на переменные и постоянные в зависимости от изменения объема выпуска, но и выделять дополнительные группы, динамика которых обусловлена действием других факторов.

Представленный способ группировки затрат по уровням показывает, что величина предполагаемой прибыли зависит не только от величины затрат по отдельным элементам, но и одновременно от двух объемных показателей: количества единовременно обучающихся групп в учебном центре и количества учеников в учебном центре.

Влияние нескольких объемных показателей на величину прибыли не позволяет рассчитать точку безубыточности в виде единственного значения, что затрудняет понимание возможных способов оптимизации бизнес-процессов, так как фактически безубыточный уровень деятельности будет существовать в виде диапазона значений. Схожая проблема возникает при многопродуктовом анализе безубыточности, в котором уровень безубыточности формируется на плоскости в N-мерном пространстве, где N — число видов продукции. ⁶

Анализ чувствительности прибыли при изменении двух факторов одновременно может быть выполнен с помощью матрицы значений. Прибыль для учебного центра определяется как разница между доходами и затратами:

$$OI = SR - TC, \quad (1)$$

где OI — операционная прибыль учебного центра, SR — выручка от реализации, TC — общая сумма затрат учебного центра.

Выручка от реализации зависит от выбранной модели оплаты обучения. Наиболее простая форма расчетов предполагает единовременную оплату за месяц обучения, в который включено определенное количество занятий. В этом случае доходы будут определяться количеством единовременно обучающихся и средней стоимостью обучения в месяц:

$$SR = q_s \cdot p_m, \quad (2)$$

где q_s — количество обучающихся, p_m — стоимость обучения в месяц на одного обучающегося.

Затраты учебного центра, в соответствии с предложенной моделью бизнеса, включают затраты трех уровней: уровень учеников, уровень группы и уровень учебного центра, т.е. функционирования бизнеса в целом. Разделим затраты на переменные и постоянные:

⁴ Источник: составлено авторами.

⁵ Аткинсон, Энтони А., Банкер, Раджив Д., Каплан, Роберт С., Юнг, Марк С. Управленческий учет.: Пер. с англ. — М.: ООО «И.Д.Вильямс», 2016. 880 с., с. 160.

⁶ Мицкевич, А.А. Основы управленческого учета. — М.: ВШФМ АНХ при Правительстве РФ, 2009, стр. 211.

$$TC = FC_c + VC_c, \quad (3)$$

где FC_c — постоянные затраты учебного центра VC_c — переменные затраты учебного центра.

В свою очередь, переменные затраты учебного центра определяются переменными затратами, возникающими на двух уровнях: по отношению к группам и по отношению к ученикам:

$$VC_c = VC_{gr} + VC_s, \quad (4)$$

где VC_{gr} — переменные затраты на группы, VC_s — переменные затраты на учеников.

$$VC_{gr} = UVC_{gr} \cdot n, \quad (5)$$

$$VC_s = UVC_s \cdot q_s, \quad (6)$$

где UVC_{gr} — переменные затраты на одну группу, n — количество групп обучающихся, UVC_s — переменные затраты на одного обучающегося в среднем в месяц.

В таблице 3 сформирована матрица значений прибыли при изменении двух объемных показателей: количества групп (варианты возможных значений указаны в заголовках строк) и общего количества обучающихся в учебном центре (значения указаны в заголовках столбцов).

Таблица 3

Анализ прибыли учебного центра при изменении двух факторов, тыс. руб.⁷

Количество групп	Количество обучающихся в учебном центре							
	40	45	50	55	60	65	70	75
4	-60	10	80	150	220	290	360	430
5	-125	-55	15	85	155	225	295	365
6	-190	-120	-50	20	90	160	230	300
7	-255	-185	-115	-45	25	95	165	235
8	-320	-250	-180	-110	-40	30	100	170
9	-385	-315	-245	-175	-105	-35	35	105
10	-450	-380	-310	-240	-170	-100	-30	40

Главное преимущество матрицы ее наглядность и возможность определить диапазонные значения для успешного функционирования бизнеса. Чем меньше число обучающихся в группе, тем меньше величина прибыли учебного центра. При этом нельзя забывать и о других факторах, которые в модели не были учтены. Например, с ростом количества обучающихся в группе, качество знаний может ухудшаться.

Ещё одним способом анализа чувствительности является расчет значений прибыли при изменении отдельных факторов с помощью гибких бюджетов.

Гибкие бюджеты обычно составляются путем корректировки плановых значений выручки и затрат для оценки отклонений фактических показателей от бюджетных без учета изменений, вызванных колебаниями объема выпуска.⁸ Однако возможно и другое применение гибких бюджетов, как инструмента прогнозирования типа «что-если», в этом случае появляется возможность определить влияние большего числа факторов на изменение прибыли, а также оценить силу их влияния.

В качестве примера расчета выберем пять показателей: стоимость обучения в месяц, число обучающихся, число групп, оплата труда преподавателей и стоимость аренды. Из таблицы 3 выберем значение прибыли близкое к пограничному и примем его за плановое значение: 60 обучающихся в шести группах. Далее будем менять поочередно для каждого показателя значения в большую и в меньшую сторону на 10%, фиксируя при этом изменение величины прибыли.

Изменение стоимости обучения на одного учащегося при неизменном количестве обучающихся приведет только к росту или снижению выручки (см. табл. 4).

⁷ Источник: составлено авторами.

⁸ Хорнгрен Ч., Фостер Дж., Датар Ш. Управленческий учет, 10-е издание / Перевод с английского. — СПб: Питер, 2007. 1008 с., с. 294.

Таблица 4

Гибкий бюджет при изменении цен на услуги учебного центра ⁹

Наименование показателя	Бюджетные показатели при изменении цены, тыс. руб.		
	Снижение на 10%	Плановая цена	Рост на 10%
Выручка	1296	1440	1584
Переменные затраты на учеников	600	600	600
Переменные затраты на группы	390	390	390
Постоянные затраты	360	360	360
Итого затрат	1350	1350	1350
Прибыль (убыток)	-54	90	234

Увеличение или уменьшение количества обучающихся в учебном центре также повлияет на величину выручки, и одновременно приведет к изменению совокупных переменных затрат на учеников (см. табл. 5).

Таблица 5

Гибкий бюджет при изменении количества обучающихся в учебном центре ¹⁰

Наименование показателя	Бюджетные показатели при изменении количества учеников, тыс. руб.		
	Сокращение на 10%	Плановое количество	Рост на 10%
Количество обучающихся в учебном центре	54	60	66
Выручка	1296	1440	1584
Переменные затраты на учеников	540	600	660
Переменные затраты на группы	390	390	390
Постоянные затраты	360	360	360
Итого затрат	1290	1350	1410
Прибыль (убыток)	6	90	174

Ставки платы труда преподавателей являются составной частью переменных затрат на уровне групп. Поэтому для оценки влияния этого фактора разделим совокупные переменные затраты группы на две части (см. табл. 6).

Таблица 6

Гибкий бюджет при изменении оплаты труда преподавателей ¹¹

Наименование показателя	Бюджетные показатели при изменении количества учеников, тыс. руб.		
	Сокращение на 10%	Плановое количество	Рост на 10%
Выручка	1440	1440	1440
Переменные затраты на учеников	600	600	600
Переменные затраты на группы без оплаты преподавателей	60	60	60

⁹ Источник: Составлено авторами.

¹⁰ Источник: Составлено авторами.

¹¹ Источник: Составлено авторами.

Продолжение таблицы 6

Наименование показателя	Бюджетные показатели при изменении количества учеников, тыс. руб.		
	Сокращение на 10%	Плановое количество	Рост на 10%
Переменные затраты на оплату преподавателей	297	330	363
Постоянные затраты	360	360	360
Итого затрат	1317	1350	1383
Прибыль (убыток)	123	90	57

Расчеты влияния количества сформированных групп обучения и колебаний стоимости аренды помещения выполняются аналогичным образом.

Так как для всех факторов была выбрана одинаковая относительная скорость их изменения, последующее сравнение влияния на финансовый результат является сопоставимым. Для сравнения, на следующем этапе анализа формируем сводную таблицу по всем факторам, рассчитываем абсолютное и относительное отклонение, и ранжируем их по убыванию чувствительности прибыли на изменение показателя (см. табл. 7).

Таблица 7

Ранжирование влияния факторов на величину прибыли¹²

Наименование фактора	Величина прибыли, тыс. руб.		Абсолютное изменение, тыс. руб.	Темп прироста, %
	план	при изменении показателя на 10%		
Цены на услуги учебного центра	90	234	144	160,0
Количество обучающихся	90	174	84	93,3
Количество групп	90	51	-39	-43,3
Ставка оплаты труда преподавателей	90	57	-33	-36,7
Арендная плата	90	78	-12	-13,3

Расчеты показывают, что наибольшую чувствительность прибыль проявляет к ценам на оказываемые услуги, увеличение стоимости обучения на 10% приведет к росту прибыли на 160%. А наименьшую чувствительность прибыль проявила к арендной плате, т.к. ее рост на 10% будет причиной снижения прибыли на 13,3%.

Среди преимуществ анализа чувствительности с помощью гибких бюджетов выделим следующие:

1. Простота и наглядность расчетов, а также возможность точно проследить взаимосвязи показателей при формировании прибыли.
2. Возможность определить изолированное влияние факторов на прибыль, что облегчает восприятие информации.

В качестве более сложного варианта анализа чувствительности можно предложить факторную модель, где влияние факторов на результативный показатель определяется с учетом аддитивных и мультипликативных зависимостей. Для подготовки модели ее целесообразно нарисовать от руки, последовательно отображая факторы, влияющие друг на друга. В вершине модели располагается результативный показатель, и при анализе чувствительности прибыли — таким показателем будет выступать операционная прибыль, либо другие показатели прибыли в зависимости от конечных целей анализа.

На рисунке 1 представлена модель прибыли учебного центра в зависимости от поведения затрат, составленная на основе формул 1–6. Все факторы в модели можно разделить на независи-

¹² Источник: Составлено авторами.

мые факторы, которые влияют на зависящие от них результативные показатели, и показатели, которые, с одной стороны, являются факторами, влияющими на вышестоящие результативные показатели, а, с другой стороны, они сами являются результативными показателями, так как их поведение определяется влияющими на них факторами.

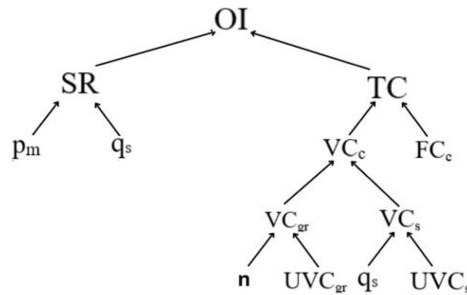


Рис. 1. Факторная модель прибыли учебного центра ¹³

Для оценки влияния каждого независимого фактора на величину прибыли организации, а также на зависящие от них показатели, можно использовать таблицу 8. Аналогом для разработки таблицы послужила модель влияния факторов на показатели трудовых процессов, предложенная О.Е. Михненко.¹⁴

Дополним модель факторами определяющими величину постоянных затрат учебного центра:

$$FC_c = C_{ar} + FC_{ad} + FC_{cf} + FC_{is} + FC_k, \quad (7)$$

где FC_{ar} — затраты на аренду помещения, FC_{ad} — затраты на оплату труда администрации и обслуживающего персонала, FC_{cf} — затраты на услуги банка и кассовое обслуживание, FC_{is} — затраты на информационные системы и их техническую поддержку, FC_k — затраты на коммунальные услуги.

В заголовках строк таблицы размещаются независимые факторы, а в заголовках столбцов зависящие показатели. В каждой ячейке таблицы располагается показатель-оценка абсолютного влияния фактора на зависящий от него результативный показатель, рассчитанный методом факторного анализа с учетом аддитивных и мультипликативных взаимосвязей. Итоговая строка показывает абсолютное изменение результативного показателя.

Таблица 8

Оценка влияния факторов на величину прибыли ¹⁵

Факторы	Зависимые показатели							Влияние на прибыль, %
	SR	VC _s	VC _{gr}	VC _c	FC _c	TC	OI	
p_m	158,4						158,4	176,0
q_s	144,0	60,0		60,0		60,0	84,0	93,3
UVC_s		66,0		66,0		66,0	-66,0	-73,3
n			39,0	39,0		39,0	-39,0	-43,3
UVC_{gr}			42,9	42,9		42,9	-42,9	-47,7
FC_{ar}					12,0	12,0	-12,0	-13,3
FC_{ad}					20,0	20,0	-20,0	-22,2

¹³ Составлено авторами.

¹⁴ Михненко О.Е. Вопросы анализа экономических явлений на основе статистической информации: Учебное пособие. — М.: МИИТ, 2007. С. 66.

¹⁵ Составлено авторами.

Продолжение таблицы 8

Факторы	Зависимые показатели							Влияние на прибыль, %
	SR	VC_s	VC_{gr}	VC_c	FC_c	TC	OI	
FC_{cf}					0,5	0,5	-0,5	-0,6
FC_{is}					1,2	1,2	-1,2	-1,3
FC_k					2,3	2,3	-2,3	-2,6
Итого	302,4	126,0	81,9	207,9	36,0	243,9	58,5	65,0

Анализ чувствительности с помощью оценка влияния факторов на величину прибыли на основе факторного анализа является наиболее трудоемким по сравнению с другими предложенными способами оценки, но максимально полно раскрывает не только влияние факторов на итоговый результативный показатель, но и позволяет увидеть, как меняется каждый зависимый от него показатель.

Подводя итог, следует отметить, что анализ чувствительности прибыли организации позволяют выявить факторы, оказывающие наиболее существенное влияние на финансовые результаты деятельности. При этом в зависимости от конечных целей исследований организация может выбрать разные способы оценки, реализация которых отличается по трудоемкости выполнения и по информативности представленного результата.

Список литературы

1. Друри, Колин. Управленческий и производственный учет: учебный комплекс для студентов вузов / Колин Друри: пер. с англ. [В.Н. Егорова]. — 6-е изд. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. 1423 с.
2. Вахрушина, М.А., Управленческий учет для менеджеров + eПриложение: Тесты: учебник / М.А. Вахрушина. — Москва: КноРус, 2023. 320 с.
3. Вебер Ю., Шеффер У. Введение в контроллинг: Пер. с нем. / Под ред. и с предисл. проф., д.э.н. С.Г. Фалько. — М.: Изд-во НП «Объединение контролеров», 2014. 416 с.
4. Ивашкевич В.Б. «Бухгалтерский управленческий учет». — М.: Юрист, , 2004.
5. Аткинсон, Энтони А., Банкер, Раджив Д., Каплан, Роберт С., Юнг, Марк С. Управленческий учет.: Пер. с англ. — М.: ООО «И.Д.Вильямс», 2016. 880 с.
6. Мицкевич, А. А. Основы управленческого учета. — М.: ВШФМ АНХ при Правительстве РФ, 2009.
7. Хорнгрен Ч., Фостер Дж., Датар Ш. Управленческий учет, 10-е издание / Перевод с английского. — СПб: Питер, 2007. 1008 с.
8. Михненко О.Е. Вопросы анализа экономических явлений на основе статистической информации: Учебное пособие. — М.: МИИТ, 2007. 92 с.

References

1. Drury, Colin. Management and Cost Accounting: A Textbook for University Students / Colin Drury; translated from English by V.N. Egorova. — 6th edition. — Moscow: UNITY-DANA, 2016. P. 1423.
2. Vakhrushina, M.A., Management Accounting for Managers + eApplication: Tests: Textbook / M.A. Vakhrushina. — Moscow: Knorus, 2023. P. 320.
3. Weber, J., Schdffer, U. Introduction to Controlling: Translated from German / Edited and with a preface by Prof., Dr. of Econ. Sciences S.G. Falko. — Moscow: Publishing House NP «Association of Controllers», 2014. P. 416.
4. Ivashkevich, V.B. «Management Accounting», Jurist, Moscow, 2004.
5. Atkinson, Anthony A., Banker, Rajiv D., Kaplan, Robert S., Young, S. Mark. Management Accounting: Translated from English. — Moscow: LLC «I.D.Williams», 2016. P. 880.
6. Mitskevich, A.A. Fundamentals of Management Accounting. — Moscow: School of Financial Management of the Russian Academy of National Economy under the Government of the Russian Federation, 2009.
7. Horngren, C., Foster, J., Datar, S. Management Accounting, 10th Edition / Translated from English. — St. Petersburg: Piter, 2007. P. 1008.

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-2-29-34>

УДК 657



Организация эффективного бухгалтерского учета на малом предприятии

А. Ю. Янченко*Кандидат экономических наук, доцент,**yanchenko.au@corp.smtu.ru**Санкт-Петербургский государственный морской технический университет,
Санкт-Петербург, Россия***А. В. Семковская***Студент,**semkovskaan@gmail.com**Санкт-Петербургский государственный морской технический университет,
Санкт-Петербург, Россия*

Аннотация: Статья посвящена вопросам организации бухгалтерского учета на малых предприятиях. Правильная и эффективная организация бухгалтерского учета имеет большое значение для развития и существования каждого предприятия. Выбор правильных методов ведения бухгалтерского учета, подходящих для конкретной организации, которые учитывают все ее особенности функционирования и специфику деятельности, обеспечивают ее достоверной информацией, на основе которой принимаются важнейшие для дальнейшего ее функционирования и развития управленческие решения, а также составляется бухгалтерская (финансовая) отчетность. В статье приведены рекомендации по организации учета для малых организаций. К ним можно отнести обоснованный выбор лица, на которого возлагается ответственность по ведению бухгалтерского учета, выбор формы его ведения, использование сокращенного плана счетов, который группирует счета учета в укрупненные группы, а также использование кассового метода и применение сокращенных форм отчетности. Все рекомендации, представленные в статье, позволяют более оперативно и наиболее удобным способом собирать информацию о состоянии и движении объектов бухгалтерского учета, а также снизить напряженность работы бухгалтера.

Ключевые слова: малое предпринимательство, бухгалтерский учет, упрощенная форма бухгалтерского учета, сокращенный план счетов, кассовый метод, упрощенная бухгалтерская (финансовая) отчетность.

Для цитирования: Янченко А.Ю., Семковская А.В. Организация эффективного бухгалтерского учета на малом предприятии. Путеводитель предпринимателя. 2024. Т. 17. № 2. С. 29–34. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-2-29-34>.

Organization of effective accounting in a small enterprise

A. Y. Yanchenko*Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.,**yanchenko.au@corp.smtu.ru**Saint Petersburg State Marine Technical University,
Saint Petersburg, Russia***A. V. Semkovskaya***Student,**semkovskaan@gmail.com**Saint Petersburg State Marine Technical University,
Saint Petersburg, Russia*

Abstract: The article is devoted to the organization of accounting in small enterprises. Proper and effective organization of accounting is of great importance for the development and existence of each enterprise. Choosing the right accounting

methods suitable for a particular organization, which take into account all its features of functioning and the specifics of its activities, provide the company with reliable information on the basis of which management decisions are made that are important for the further functioning and development of the enterprise, as well as accounting (financial) statements are compiled. The article provides recommendations on the organization of accounting for small organizations. These include the reasonable choice of the person who is responsible for accounting, the choice of the form of its management, the use of an abbreviated chart of accounts, which groups accounting accounts into enlarged groups, as well as the use of the cash method and the use of abbreviated reporting forms. All the recommendations presented in the article allow you to collect information about the state and movement of accounting objects more quickly and in the most convenient way, as well as reduce the intensity of the accountant's work.

Keywords: *small business, accounting, simplified form of accounting, abbreviated chart of accounts, cash method, simplified accounting (financial) statements.*

For citation: *Yanchenko A.Y., Semkovskaya A.V. Organization of effective accounting in a small enterprise. Entrepreneur's Guide. 2024. T. 17. № 2. P. 29–34. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-2-29-34>.*

В современных рыночных условиях развитие малого предпринимательства имеет большое значение для экономики государства, поскольку субъекты малого бизнеса вносят существенный вклад в организацию конкурентной среды, обеспечивают сбалансированность объема спроса и объема предложения на потребительском рынке, а также способны оперативно и экономно способствовать решению проблем формирования и насыщения рынка.

В Российской Федерации большое внимание уделяется поддержке малого бизнеса. В России было принято большое количество мер, направленных на то, чтобы обеспечить представителям малого и среднего предпринимательства благоприятную среду для начала их деятельности и дальнейшего их развития.

Принимаемые меры поддержки со стороны государства также способствуют росту количества предприятий малого предпринимательства. В соответствии с данными Федеральной налоговой службы, к началу 2024 года количество предприятий малого и среднего предпринимательства составляет более 6,3 млн. организаций, что на 500 тыс. больше, чем в 2021 году¹. Наибольший рост количества организаций малого бизнеса можно заметить в 2023 году, когда увеличение их количества составило более чем на 340 тыс. В среднем количество малых предприятий за последние годы увеличивалось на 100 тыс. предприятий в год, что также является значительным показателем (см. рис. 1).

Если рассматривать структуру малых предприятий, то за анализируемый период она не изменилась. Большая часть малого предпринимательства также представлена микропредприятиями, доля которых в структуре составляет более 96%.

Поддержка со стороны государства оказывает, безусловно, большое влияние на развитие малых предприятий, однако результативное функционирование и дальнейшее их финансовое положение также зависит от организации на них бухгалтерского учета.

Бухгалтерский учет является основой формирования информационной базы о деятельности и функционировании хозяйственного субъекта, а также наиболее важным и значимым инструментом, который позволяет принимать управленческие решения, от которых во многом зависит дальнейшее положение предприятия на рынке и его существование в целом.

Организация бухгалтерского учета на средних и крупных предприятиях значительно отличается от организации учета на малом предприятии, так как им присущи некоторые особенности, представленные на рисунке 2, которые необходимо учитывать при выборе тех или иных методов бухгалтерского учета, способных как увеличить эффективность учета при выборе подходящего способа отражения информации об объектах учета, так и снизить результативность деятельности предприятия в целом в результате неправильного отражения информации в первичных документах и бухгалтерской (финансовой) отчетности².

¹ Федеральная налоговая служба РФ [Электронный ресурс] / ФНС России. Режим доступа: <https://ofd.nalog.ru/index.html>.

² Велесик, Я.И. Анализ особенностей учета и аудита на малых предприятиях / Я.И. Велесик, М.В. Шилов. Вестник науки. 2024. Т. 2, № 3 (72). С. 63–67.

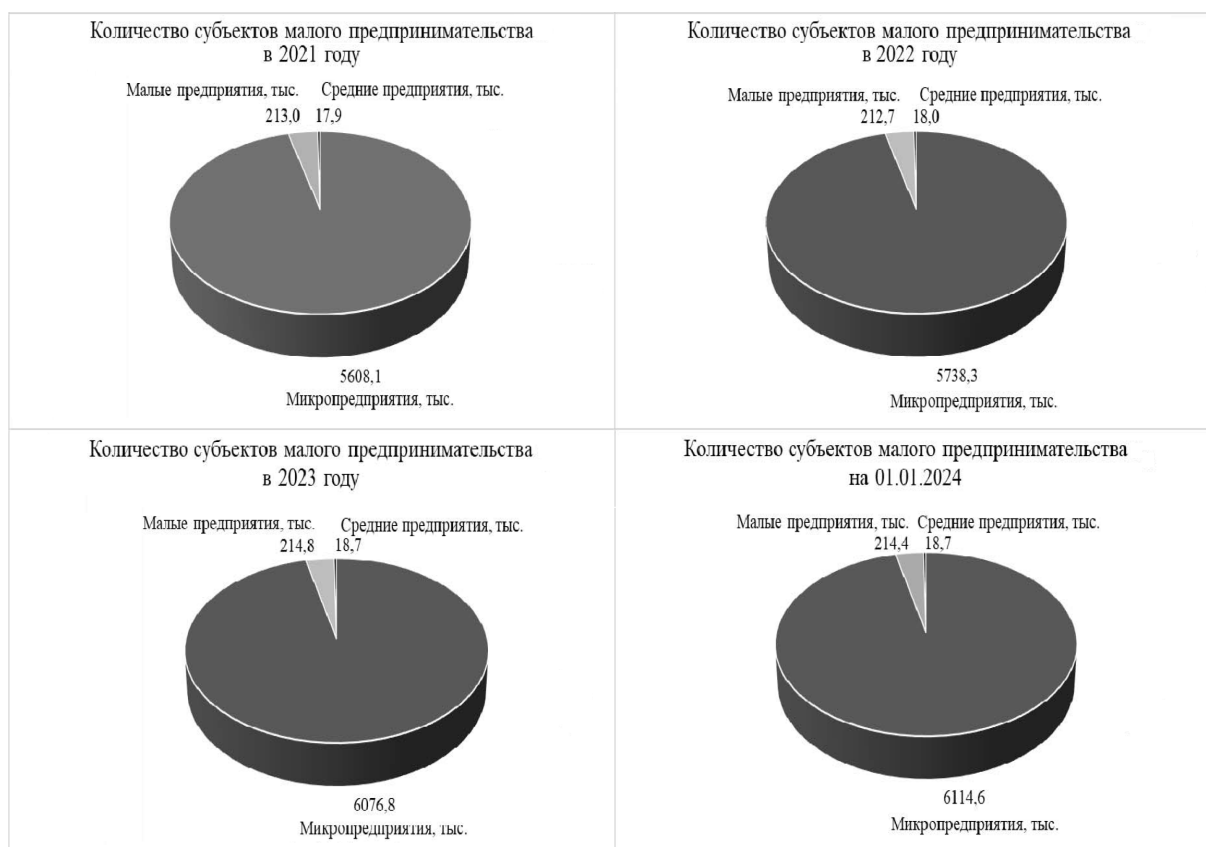


Рис. 1. Статистика субъектов малого бизнеса ³

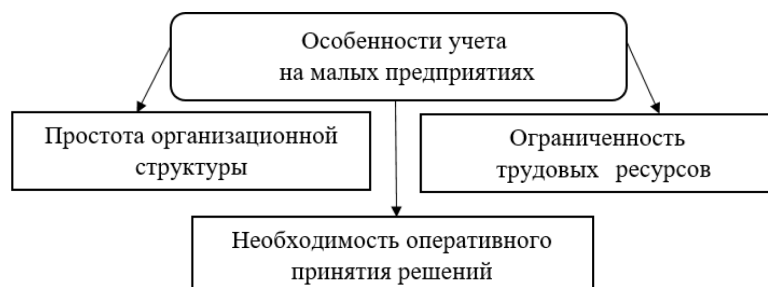


Рис. 2. Особенности учета на малых предприятиях ⁴

В соответствии с информацией, представленной на рисунке 2, можно сказать, что организационная структура предприятия, относящегося к представителям малого бизнеса, как правило, более простая в отличие от структуры крупных и средних организаций, поскольку на малом предприятии численность работников значительно меньше, что также подразумевает меньшее количество связей между отдельными сотрудниками или структурными подразделениями. Такая характерная черта при правильном и оптимальном для конкретного предприятия выборе метода бухгалтерского учета может сделать процессы учета более простыми и прозрачными.

Также малым предприятиям присуща такая характерная черта, как ограниченность трудовых ресурсов. Многие представители малого предпринимательства не нанимают отдельных спе-

³ Федеральная налоговая служба РФ [Электронный ресурс] / ФНС России. Режим доступа: <https://ofd.nalog.ru/index.html>.

⁴ Составлен авторами на основе: Велесик, Я.И. Анализ особенностей учета и аудита на малых предприятиях / Я.И. Велесик, М.В. Шилов. Вестник науки. 2024. Т. 2, № 3(72). С. 63–67.

специалистов по ведению и организации бухгалтерского учета, так как не могут позволить себе дополнительные издержки. Основным законом о бухгалтерском учете предусмотрена возможность ведения бухгалтерского учета самим руководителем⁵. Это позволяет сократить расходы на оплату труда, однако к выбору лица, который будет заниматься ведением бухгалтерского учета, необходимо подходить обдуманно, так как он должен иметь все необходимые знания в этой области.

Многим малым предприятиям также необходимо иметь своевременную и достоверную информацию, которая позволит принимать оперативные управленческие решения, поскольку современный рынок характеризуется постоянной изменчивостью. Такие решения дадут возможность быстро среагировать на изменения на рынке и быстро адаптироваться к новым условиям⁶.

Решение о выборе формы ведения учета во многом зависит от масштаба организации и количества сотрудников. Многие малые организации переходят на упрощенную форму, поскольку переход на упрощенный учет позволяет многим хозяйственным субъектам снизить расходы, которые они понесли бы в случае найма бухгалтера или иного специалиста в этой области.

Можно отметить следующие рекомендации по организации учета для малых организаций:

1. Обоснованность выбора лица, который будет заниматься ведением учета в организации. Выбор такого ответственного лица должен быть обоснованным, поскольку от правильного ведения учета зависит достоверность информации, на основе которой принимаются управленческие решения, а также составляется бухгалтерская (финансовая) отчетность. В том случае, если руководитель берет на себя такую ответственность или назначает на должность бухгалтера другого сотрудника, то он должен быть уверен, что обладает необходимыми знаниями и опытом в данной сфере или может быть уверен, что назначаемый на эту должность сотрудник имеет необходимую квалификацию.

2. Выбор формы бухгалтерского учета, подходящего для конкретной организации. При принятии решения об использовании упрощенной или общеустановленной формы ведения бухгалтерского учета необходимо учитывать условия хозяйствования экономического субъекта, его величину и другие характеристики конкретного предприятия⁷. Представителям малого предпринимательства рекомендовано применять упрощенную форму, поскольку она позволяет не применять некоторые положения по ведению учета и не соблюдать некоторые обязательные требования, что значительно сокращает напряженность работы бухгалтера, а также, в отличие от общеустановленной формы ведения бухгалтерского учета, упрощенный учет не требует углубленных знаний в данной сфере, что может сократить возможность допущения ошибки в первичных документах и бухгалтерской (финансовой) отчетности.

3. Разработка сокращенного плана счетов. Сокращенный план счетов целесообразно применять организациям с простым технологическим процессом и с незначительным количеством хозяйственных операций⁸. Сокращенный план подразумевает уменьшение используемых счетов за счет объединения некоторых из них в один. Применение такого плана также уменьшает напряженность работы бухгалтера и позволяет собирать информацию более укрупненно. На рисунке 3 представлена возможная группировка счетов.

4. Использование кассового метода. Данный метод подразумевает отражение в учете только тех доходов, которые были оплачены, и признание только тех расходов, по которым была произведена оплата⁹. Кассовый метод удобен для применения на малых предприятиях, поскольку его

⁵ Федеральный закон «О бухгалтерском учете» от 06.12.2011 № 402-ФЗ (последняя редакция) [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.consultant.ru/>.

⁶ Велесик, Я. И. Анализ особенностей учета и аудита на малых предприятиях / Я.И. Велесик, М.В. Шилов. Вестник науки. 2024. Т. 2, № 3(72). С. 63–67.

⁷ Гравшина, И.Н. К вопросу об организации бухгалтерского учета в условиях малого бизнеса / И.Н. Гравшина. Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2022. № 4 (62). С. 24–30.

⁸ Бухгалтерский учет на предприятиях малого бизнеса: Учебное пособие / Н.А. Проданова, В.В. Лизяева, Е.И. Зацаринная, Е.А. Кротова. — 1-е изд.. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. 275 с.

⁹ Гравшина, И.Н. К вопросу об организации бухгалтерского учета в условиях малого бизнеса / И.Н. Гравшина. Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2022. № 4 (62). С. 24–30.

использование более понятно для начинающих специалистов в области бухгалтерского учета, а также он позволяет следить за движением денежных потоков.



Рис. 3. Сокращенный рабочий план счетов ¹⁰

5. Использование сокращенных форм отчетности. Предприятия малого бизнеса могут составлять сокращенную бухгалтерскую отчетность, в которую включаются укрупненные показатели, за исключением малых предприятий, которые подлежат обязательному аудиту. Также предприятия могут использовать уже составленные формы бухгалтерской (финансовой) отчетности или разрабатывать формы отчетности самостоятельно. Использование сокращенных форм отчетности позволяет уменьшить время на их составление и более простым методом отражать в ней информацию о деятельности организации.

6. Разработка адаптированной учетной политики для конкретного предприятия. Учетная политика организации является основным документом, в котором отражается информация о выбранных методах ведения бухгалтерского учета на конкретном предприятии. Все выбранные методы должны быть закреплены в данном документе, при разработке которого учитываются все характерные особенности функционирования и деятельности предприятия. При разработке учет-

¹⁰ Составлено на основе Гравшина, И.Н. К вопросу об организации бухгалтерского учета в условиях малого бизнеса / И.Н. Гравшина. Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2022. № 4 (62). С. 24–30.

ной политики организации на малом предприятии рекомендуется привлечение специалистов в бухгалтерской сфере для оказания консультационных услуг, поскольку данный документ является основой для ведения учета на предприятии ¹¹.

7. Использование бухгалтерских компьютерных программ. Ведение учета в автоматизированной форме позволит значительно сократить рабочее время бухгалтера, а также сможет оптимизировать многие бухгалтерские процессы и повысит точность и достоверность информации ¹².

Таким образом, использование методов бухгалтерского учета, которые соответствуют характерным особенностям конкретного предприятия и специфике его деятельности, позволяют представителям малого предпринимательства получать достоверную и своевременную учетную информацию, необходимую для принятия важных для дальнейшего существования и развития предприятия управленческих решений. Кроме этого на основе этих данных составляется бухгалтерская (финансовая) отчетность, которая должна отражать действительное финансовое положение предприятия на рынке.

Законодательством предусмотрены разнообразные способы ведения учета для малого бизнеса, во многом упрощающие его на этих предприятиях. Важно, чтобы данные способы были отражены в учетной политике организации и использовались в соответствии со всеми правилами и нормами на практике.

Список литературы

1. Федеральная налоговая служба РФ [Электронный ресурс] / ФНС России. Режим доступа: <https://ofd.nalog.ru/index.html>.
2. Велесик, Я.И. Анализ особенностей учета и аудита на малых предприятиях / Я.И. Велесик, М.В. Шилов. Вестник науки. 2024. Т. 2, № 3 (72). С. 63–67.
3. Федеральный закон «О бухгалтерском учете» от 06.12.2011 № 402-ФЗ (последняя редакция) [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.consultant.ru/>.
4. Гравшина, И.Н. К вопросу об организации бухгалтерского учета в условиях малого бизнеса / И.Н. Гравшина. Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2022. № 4 (62). С. 24–30.
5. Бухгалтерский учет на предприятиях малого бизнеса: Учебное пособие / Н.А. Проданова, В.В. Лизяева, Е.И. Зацаринная, Е.А. Кротова. — 1-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. 275 с.
6. Апсите, М.А. Совершенствование бухгалтерского учета малых предприятий / М.А. Апсите. Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2023. № 4. С. 223–225.
7. Янченко А.Ю., Ляшенко Е.А. Доступность государственной поддержки для малого бизнеса и осведомленность о ней малых предприятий. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2024. Т. 23. № 1. С. 75–82. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2024-23-1-75-82>.

References

1. The Federal Tax Service of the Russian Federation [Electronic resource] / The Federal Tax Service of Russia. Access mode: <https://ofd.nalog.ru/index.html>.
2. Velesik, Ya.I. Analysis of the features of accounting and auditing in small enterprises / Ya.I. Velesik, M.V. Shilov. Bulletin of Science. 2024. Vol. 2, No. 3(72). Pp. 63–67.
3. Federal Law «On Accounting» dated 06.12.2011 № 402-FZ (latest edition) [Electronic resource]. Access mode: <https://www.consultant.ru/>.
4. Gravshina, I.N. On the issue of accounting organization in small business conditions / I.N. Gravshina. Innovative economics: prospects for development and improvement. 2022. № 4(62). Pp. 24–30.
5. Accounting in small businesses: A textbook / N.A. Prodanova, V.V. Lizyaeva, E.I. Zatsarinnaya, E.A. Krotova. — 1st ed. — Moscow: Yurait Publishing House, 2019. 275 p.
6. Apsite, M.A. Improving accounting for small enterprises / M.A. Apsite. Humanities, socio-economic and social sciences. 2023. No. 4. Pp. 223–225.
7. Yanchenko A.Yu., Lyashenko E.A. Accessibility of government support for small businesses and awareness of it by small enterprises. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2024. T. 23. № 1. P. 75–82. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2024-23-1-75-82>.

¹¹ Апсите, М.А. Совершенствование бухгалтерского учета малых предприятий / М.А. Апсите. Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2023. № 4. С. 223–225.

¹² Там же.

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-2-35-44>



**Адаптивные модели стратегического анализа
в условиях нестабильного рынка:
кейс-стади современных организаций**

А. Э. Богомаз

Аспирант,

bogomaz.artur@me.com

Московский финансово-промышленный университет Синергия,

Москва, Россия

ORCID: 0009-0001-2962-6977

А. Г. Дмитриев

Кандидат экономических наук, доцент,

заведующий кафедрой,

admitriev@synergy.ru

Кафедра Организационного менеджмента,

Московский финансово-промышленный университет Синергия,

Москва, Россия

ORCID: 0000-0003-2086-2364

Аннотация: Адаптивные модели стратегического анализа имеют решающее значение в нестабильных рыночных условиях для современных организаций. Эти модели помогают организациям определять и реагировать на меняющуюся бизнес-среду, обеспечивая их устойчивое развитие и конкурентное положение на рынке. Использование адаптивного управления позволяет компаниям принимать гибкие и обоснованные решения с учетом влияния цифровизации на деловые отношения. Такие факторы, как лидерство, культура, структура и бизнес-стратегия, играют важную роль в поддержке организационных изменений и адаптации.

В статье рассматриваются основы адаптивного управления, включая модели стратегического анализа и стратегическое управление в целом. Рассмотрены теоретические основы адаптивного управления, организационные структуры с адаптивным типом управления, адаптивные модели анализа и приведены примеры компаний, которые используют те или иные инструменты. Также разработана модель адаптивного управления организацией, которая позволит компаниям развиваться в условиях неопределенности. В модель входят 3 подсистемы: диагностика предпосылок, выбор оптимального варианта и внедрение стратегического сценария.

Итогом статьи стал вывод о том, что адаптивное стратегическое управление довольно актуально в рамках переменчивости и высокой неопределенности среды, однако, стратегия все же не должна быть статична.

Ключевые слова: адаптивный менеджмент, адаптивный анализ, неопределенность, стратегическое управление, модели адаптивного анализа, стратегический анализ, гибкие компании России, гибкие компании мира.

Для цитирования: Богомаз А.Э., Дмитриев А.Г. Адаптивные модели стратегического анализа в условиях нестабильного рынка: кейс-стади современных организаций. Путеводитель предпринимателя. 2024. Т. 17. № 2. С. 35–44. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-2-35-44>.

Adaptive strategic analysis models in a volatile market: case studies of today's organizations

A. E. Bogomaz

Postgraduate,
bogomaz.artur@me.com

Synergy University,
Moscow, Russia

ORCID: 0009-0001-2962-6977

A. G. Dmitriev

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.,
Head of the Department,
admitriev@synergy.ru

Department of Organizational Management,
Synergy University,
Moscow, Russia,

ORCID: 0000-0003-2086-2364

Abstract: Adaptive models of strategic analysis are crucial in unstable market conditions for modern organizations. These models assist organizations in identifying and responding to the changing business environment, ensuring their sustainable development and competitive market position. The use of adaptive management allows companies to make flexible and informed decisions considering the impact of digitalization on business relationships. Factors such as leadership, culture, structure, and business strategy play an essential role in supporting organizational changes and adaptation.

This paper discusses the fundamentals of adaptive management, including models of strategic analysis and strategic management. It covers the theoretical foundations of adaptive management, organizational structures with an adaptive management type, adaptive analysis models, and provides examples of companies that employ various tools. Additionally, a model of adaptive organizational management is developed, enabling companies to evolve in uncertain conditions. This model includes three subsystems: diagnostic of premises, selection of the optimal option, and implementation of the strategic scenario.

The article concludes that adaptive strategic management is quite relevant in the context of variability and high environmental uncertainty; however, the strategy should not remain static.

Keywords: adaptive management, adaptive analysis, uncertainty, strategic management, adaptive analysis models, strategic analysis, flexible companies in Russia, flexible companies worldwide.

For citation: Bogomaz A.E., Dmitriev A.G. Adaptive strategic analysis models in a volatile market: case studies of today's organizations. *Entrepreneur's Guide*. 2024. T. 17. № 2. P. 35–44. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-2-35-44>.

Введение

В условиях высокой неопределенности, компании должны использовать методы адаптивного управления, в том числе инструменты анализа для построения организационных структур, которые будут гибкими к постоянным внешним и внутренним изменениям рынка.

Говоря об адаптивных инструментах анализа, сперва раскроем теорию по адаптивному стратегическому менеджменту, затем остановимся на организационных структурах, рассмотрим инструменты анализа и приведем кейсы современных организаций, которые выстроили адаптивное управление.

Актуальность данной статьи состоит в глобальной мировой неопределенности с 2020 года, когда ключевые акторы начали сдавать свои экономические позиции на основе внешних факторов.

Объектом исследования является адаптивный менеджмент, предметом исследования является использование методов адаптивного анализа в современных организациях, а целью изучить

и оценить применение адаптивных моделей стратегического анализа в современных организациях для повышения их устойчивости и гибкости в условиях нестабильного рынка.

Результаты исследования будут полезны компаниям, которые выстраивают адаптивное управление.

Цель исследования — описать кейс-стади современных организаций по применению адаптивных моделей стратегического анализа в условиях нестабильного рынка.

Задачи исследования — описать сущность и свойства адаптивной модели управления, охарактеризовать организационные структуры, описать практику применения адаптивных моделей управления, выделить авторскую методику адаптивного управления и сделать выводы по каждому из блоков исследования.

Основная часть

I. Адаптивная модель управления: сущность и свойства

Адаптивная модель — это модель, которую можно использовать для изменения и персонализации параметров, а также для адаптации к ситуациям, которые меняются с течением времени.

Она обладает следующими характеристиками:

- 1) может самокорректироваться, так как внутренние отклонения от нормы позволяют самостоятельно вернуться к равновесию;
- 2) саморегулирующаяся, то есть система такого типа может самокорректироваться в ответ на изменения с целью снижения рисков, возникающих в результате прошлых ошибок;
- 3) способна отражать условия, меняющиеся во времени;
- 4) учитывает информационную ценность;
- 5) учитывает культурные аспекты социально-экономических систем¹.

Следовательно, адаптивный менеджмент представляет собой способ управления предпринимательскими структурами, учитывающий потенциал системы управления и способность изменять общие параметры и структуру подсистемы управления в ответ на изменения во внутренней структуре объекта управления, внешней среде и изменению стратегических целей.

Атмосфера, требующая от компании быстрого принятия решений и быстрой реакции в сценариях высокого риска, способствует культурно-адаптированному управлению. Культура, которая таким образом адаптируется, воспитывает ценности, которые поддерживают максимально быстрое обнаружение, интерпретацию и преобразование сигналов из внешнего мира в новые поведенческие реакции компании².

В связи с продолжающимися изменениями, вызванными глобализацией и межкультурным взаимодействием, этот вид управления должен постоянно совершенствовать план своей деятельности, уделяя все больше внимания внешним факторам, чтобы оставаться конкурентоспособным.

Адаптивная модель стратегического управления должна обладать особыми характеристиками, соответствующими преобладающим экономическим условиям на рынке. Например:

- 1) гибкость производства, позволяющая компании оперативно заменять или полностью видоизменять виды деятельности по производству тех и других услуг и товаров, на которых она специализируется;
- 2) тщательная оценка конкурентоспособности рынка;
- 3) соответствие стандартам качества;
- 4) анализ изменений в структуре себестоимости продукции³.

Модели адаптивного стратегического анализа — полезный инструмент для оптимального управления системами любого масштаба и уровня. Адаптивная модель управления на основе анализа имеет ряд преимуществ, таких как постоянное тесное сотрудничество с клиентами и гибкое управление даже при отсутствии четких целей, которых должна достичь фирма.

¹ Веселков, С.Н. Стратегический менеджмент. Успешное управление бизнесом в России: учебно-практическое пособие / С.Н. Веселков, Ю. А. Цыпкин. — М.: Юнити, 2018. 167 с.

² Крючков, Д. С., Дмитриев А.Г. Основные принципы современного менеджмента, моделирования и реинжиниринга бизнес-процессов / Д. С. Крючков, А. Г. Дмитриев. Russian Economic Bulletin. 2023. Т. 6, № 1. С. 283—287. EDN XIECHX.

³ Веселков, С.Н. Стратегический менеджмент. Успешное управление бизнесом в России: учебно-практическое пособие / С.Н. Веселков, Ю. А. Цыпкин. — М.: Юнити, 2018. 170 с.

Одним из недостатков является то, что, поскольку условия проекта менее изменчивы и гибкость для реагирования на изменения не требуется, крупные организации и их проекты продолжают управляться с помощью традиционных методов. Управленческая команда работает только в небольших группах, все внимание которых обращено на достижение цели. Кроме того управленческая команда должна обладать большим опытом, профессионализмом и высоким уровнем мотивации, что может быть трудно достигаемым.

II. Адаптивные организационные структуры

В адаптивных организационных структурах управления выделяются следующие типы: матричные, проектные, программно-целевые, а также структуры, которые построены на принципах групповой работы (бригадные и командные форматы), сетевые ⁴.

Рассмотрим особенности каждой из них. Одним из типов адаптивной системы управления является *матричная структура*. Руководители, курирующие подразделения, имеют равные права, что является одной из особенностей матричных организаций. Два начальника, оба с равными правами по отношению к своим подчиненным, делают эту схему уникальной. Функциональную службу непосредственно курирует один менеджер. Обладая всеми своими способностями, он может справиться с любым заданием, возложенным на организацию. Менеджеры проектов составляют второе руководство. Характеристики этой структуры характеризуются тем, что сотрудник находится в двойной подчиненности в контексте проектного и функционального управления.

Ее преимущества включают улучшенный поток информации, большую управленческую ответственность за проект, гибкость и оперативность реагирования на изменения в окружающей среде, а также возможность для сотрудников развивать свою творческую сторону ⁵.

К матричному типу управления относится российский медиагигант ГазпромМедиа. Так, в рамках реализации проектов (которые переданы в большинстве своем в Общий центр обслуживания) администраторы проектов работают именно по матричной схеме, что позволяет делать процесс управления проектами непрерывным. То есть, администраторы подчиняются руководителю проектного офиса и руководителям проектов. Данная модель управления позволяет оперативно реализовывать разноплановые проекты.

Проектная структура представляет один из видов адаптивных структур управления. Их определяют строгие ограничения по качеству работы, затратам и времени. Этот типа структуры можно применять при планировании и реализации сложного организационного проекта.

Бригадная структура — одна из гибких форм систем управления. В организационно-бригадной структуре предприятия насчитывается от 10 до 15 человек, в том числе рабочие по конкретным задачам и производству продукции, техники, экономисты, конструкторы.

Примером адаптивной органической структуры управления является проблемно-ориентированная структура.

На основе следующих концепций создается *проблемно-целевая* структура управления: согласно целевому подходу, организация будет структурирована на основе дерева целей; количество менеджеров будет определяться по комплексному принципу; отделы будут сформированы исходя из проблем, выявленных компанией; организация будет ориентирована на конкретную продукцию (товарные рынки); организация будет достаточно мобильной и гибкой, чтобы приспосабливаться к изменениям. Такая структура может быть создана на основе дерева целей компании с учетом количества и сложности принципов, а также потребностей формирования.

Программно-целевая адаптивная структура управления предприятием, состоящая из компонентов как линейных, так и многофункциональных структур, по существу, реализует идею двойного подчинения (между линейным руководителем и руководителем службы проекта). Это делает его двойной (матричной) структурой.

⁴ Тренина, И.А. Инструменты стратегического управления инновационными процессами в промышленности: современные региональные вызовы / И.А. Тренина, А.В. Семенихина, О.И. Морозова. Друкеровский вестник. 2019. № 3. С. 121.

⁵ Там же. С. 123.

Обычно разрабатываемый как временный или постоянный блок, многофункциональный блок проекта служит новой конкретной цели. Этот блок позволяет сконцентрировать усилия всех подразделений направления работы компании для выполнения работы и поставленной цели.

Структуры управления, ориентированные на программы, являются наиболее продуктивными и способны выполнять сложные проекты, поскольку за каждым проектом назначаются технические менеджеры. Правильное распределение полномочий между программно-целевыми структурами управления является необходимой предпосылкой их эффективной работы.

Некоторые преимущества структуры заключаются в следующем: концентрация линейных управленческих обязанностей, быстрая перестановка в ответ на изменение требований проекта и сотрудничество между отделами для достижения наилучшего результата.

К недостаткам относятся длительный процесс принятия решений, неравномерное подчинение исполнителей программ, чрезмерное использование ресурсов.

Сетевая организационная структура, сочетающая в себе матричную и дивизиональную структуры управления, представляет собой гибридный подход. Типичными примерами являются розничные сети, имеющие фирменный стиль, базовый ассортимент продукции, единую информационную систему и т. д. Бренд, фирменный стиль, информационные системы, торговый персонал, ассортимент продукции, инициативы по обучению сотрудников и т. д. могут служить объединяющими факторами для сети. Централизованные многофункциональные структурные офисы для решения основных задач и централизованное администрирование являются предпосылками для сети ⁶.

Продуктивная автономия и необходимая централизация вместе с распределением власти и отношений могут быть достигнуты посредством сетевой организации. Географически распределенные предприятия с единым фирменным стилем, гарантирующим узнаваемость фирмы, где бы она ни находилась, извлекают выгоду из сетевых организационных структур, которые более эффективны.

Таким образом, адаптивные модели стратегического анализа являются разновидностью подходов к стратегическому управлению, которые основываются на гибком и горизонтальном подходе к разработке и реализации стратегии. Они предлагают более динамичный и адаптивный подход, позволяющий организации более эффективно реагировать на изменяющуюся внешнюю среду и внутренние условия. Согласно «The 11th Annual State of Agile Report» наибольшее распространение адаптивное стратегическое управление получило в отраслях, ориентированных на разработку ПО — 23%, в финансовых услугах — 14%, профессиональных услугах — 12%, хотя может применяться и во многих других сферах.

III. Адаптивные модели управления и практика их применения

Рассмотрим некоторые адаптивные модели стратегического анализа:

1. Sustainable Development — создание стратегического плана, направленного на достижение долгосрочной жизнеспособности организации. В этой модели учитываются экологическая устойчивость, социальная справедливость и социальная ответственность. Используя эту методику, организации стремятся сбалансировать свои цели, связанные с окружающей средой, обществом и экономикой ⁷.

2. Continuous Experimentation — согласно подходу, разработка стратегии представляет собой итеративный процесс, предполагающий постоянные исследования и испытания. Используя эту методику, организации активно экспериментируют с новыми концепциями, тактиками и бизнес-моделями; затем они реализуют извлеченные уроки или изменяют свои планы в ответ на результаты ⁸.

⁶ Тренина, И.А. Инструменты стратегического управления инновационными процессами в промышленности: современные региональные вызовы / И.А. Тренина, А.В. Семенихина, О.И. Морозова. Друкеровский вестник. 2019. № 3. С. 124.

⁷ Павлова, В.В. и др. Адаптивное управление как модель стратегического менеджмента. Современные проблемы экономики и менеджмента. 2019. С. 232.

⁸ Там же.

3. Feedback Loop — методика основана на активном использовании входных данных для совершенствования стратегии с течением времени. Она предполагает создание системы сбора и изучения обратной связи от заинтересованных сторон, включая работников и потребителей. Используя эти данные, компания может оперативно адаптировать свою стратегию и тактику в ответ на изменения в ожиданиях и требованиях своих клиентов.

4. Network Interaction — согласно подходу, компания использует свою сеть связей для активного взаимодействия с заинтересованными сторонами, другими организациями и экспертами. Объединяя ресурсы и знания, формируя долгосрочное сотрудничество, а также обмениваясь и совместно разрабатывая идеи, он стремится укрепить свой подход. В результате компания лучше подготовлена к быстрой адаптации к меняющимся условиям.

5. Distributed Leadership — принятие решений и лидерство рассредоточены по всей фирме в соответствии с моделью стратегического анализа. В нем активно участвуют сотрудники всех уровней, что способствует групповому решению проблем и принятию решений. Эта парадигма поощряет быстрое принятие решений, гибкость перед лицом изменений и эффективное использование навыков и опыта каждого человека⁹.

Важно помнить, что модели адаптивного стратегического анализа не являются взаимоисключающими и что компании могут комбинировать различные стратегии в зависимости от своих требований и окружающей среды¹⁰.

Говоря о практике применения методов адаптивного анализа в современных организациях, отметим ряд компаний:

1. Amazon имеет репутацию компании, способной быстро приспосабливаться к изменениям на рынке. Компания постоянно следит за требованиями и предпочтениями своих клиентов, а также за деятельностью конкурентов. Быть лидером в секторе электронной коммерции стало возможным благодаря использованию этих данных для анализа и модификации планов. В стратегическом управлении компания широко использует подход обратной связи.

Например, в веб-портал и мобильные приложение включены алгоритмы, которые обеспечивают механизм для измерения и оценки достижения результатов по сравнению с ожидаемыми базовыми показателями. Это позволяет предпринять соответствующие действия в ответ на обратную связь.

Обратная связь состоит из четырех шагов:

- Написание документации или сценариев, которые определяют требования, которые должна соответствовать рабочей нагрузке. На этом этапе также рассматриваются ручные или автоматические рабочие процессы, которые должны быть частью управления рабочей нагрузкой.
- Настройка системы для сбора этой информации. Документация определяет, что отслеживается и какие метрики необходимы.
- Пороговые значения системы используются для создания событий в дополнение к оповещениям. Эти события инициируют автоматический или ручной процесс и используются для отчетности.
- Последний шаг — это реакция, которая задокументирована в сценариях. Результаты этих действий используются для улучшения оригинальной письменной документации и сценариев из шага 1. Это делает его полным циклом обратной связи¹¹.

Говоря о приложении и портале, цикл обратной связи основан на неудачных процедурах и изменениях в инфраструктуре или коде.

⁹ Павлова, В.В. и др. Адаптивное управление как модель стратегического менеджмента. Современные проблемы экономики и менеджмента. 2019. С. 232.

¹⁰ Спиридонов, Е.Н., Дмитриев А.Г. Организационное обеспечение реализации стратегий адаптации / Е.Н. Спиридонов, А.Г. Дмитриев. Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Т. 12, № 4-1. С. 218–231. DOI 10.34670/AR.2022.79.74.022. EDN BJZKPS.

¹¹ Establishing Feedback Loops Based on the AWS Well-Architected Framework Review [Электронный ресурс]. — URL: <https://aws.amazon.com/ru/blogs/architecture/establishing-feedback-loops-based-on-the-aws-well-architected-framework-review/> (дата обращения: 29.01.2024).

2. Netflix постоянно анализирует данные об активности 151 миллиона пользователей, внедряя модели анализа для выявления поведения клиентов и моделей покупок, чтобы определить, какие функции и контент наиболее полезны и интересны их аудитории. На основе этой информации компания формирует предпочтения каждого зрителя и предлагает фильмы и шоу. Их стратегия развития контента и потоковых сервисов разрабатывается и корректируется на основе этой информации, что помогает им оставаться конкурентоспособными в индустрии развлечений. И снова компания интегрирует подход обратной связи в свое стратегическое управление ¹².

По данным Netflix, более 75% активности зрителей основано на персонализированных рекомендациях. Для формирования детализированного портрета своего подписчика компания анализирует множество данных, что позволяет создать гораздо более подробный профиль, чем стандартные маркетинговые персоны.

Помимо простых данных о предпочтениях просмотра, Netflix собирает информацию о действиях клиентов именно во время просмотра контента. Например, компания отслеживает с какого устройства осуществлялся просмотр, в какой день и время и сколько у него это занимает времени, какие фрагменты пересматривает, ставит ли на паузу, продолжает ли после этого смотреть, через сколько и т.п. При помощи такой аналитики данных Netflix формирует подробный профиль своих подписчиков, чтобы предлагать им наиболее интересные фильмы и шоу, которые будут интересны каждому конкретному зрителю.

Такой подход к сбору и анализу данных и является причиной их успеха. Согласно данным Netflix, система рекомендаций отвечает более чем за 80% контента, просматриваемого на платформе, что позволяет им удерживать зрителей как можно дольше и зарабатывать на этом более миллиарда долларов.

Использование больших данных позволяет Netflix успешнее продвигать различные проекты. Так компания будет рекомендовать пользователю, смотрящему контент, посвященный женщинам, такие же шоу и фильмы если же зритель часто смотрит фильмы одного режиссера, то ему будут предлагаться другие работы от этого режиссера. Работа с такими данными позволяет компании точнее знать, какому количеству зрителей будет интересен новый проект, а также как повысить вовлеченность во время его просмотра. Это позволяет экономить ресурсы и время на маркетинг, что повышает коммерческий успех шоу или фильма.

Внедрение обратной связи через лайки и дизлайки не просто заменило компании обычную рейтинговую систему, но и позволило персонализировать главную страницу под каждого пользователя на основе его реакций. Такая персонализация заглавной страницы значительно повысила вовлеченность зрителей и сейчас активно используется. Благодаря такой системе существует 33 миллиона различных версий заглавной страницы Netflix ¹³.

3. Концепции адаптивного стратегического управления Google хорошо известны. Компания активно собирает информацию о поисковых запросах, шаблонах рекламы и поведении клиентов. Они используют эту информацию для разработки планов для своих облачных, поисковых систем и рекламных платформ, товаров и услуг. Также используются сетевая парадигма, рассредоточенное руководство и обратная связь.

Передача видения и предоставление сотрудникам свободы его реализации является частью системы управления персоналом Google. Другой секрет заключается в том, чтобы предоставить сотрудникам беспрепятственную среду, чтобы они могли полностью сосредоточиться на работе. Другими словами, цель состоит в том, чтобы убрать все, что мешает сотрудникам.

Компания предоставляет сотрудникам стандартный пакет льгот, которые она пополняет, казалось бы, бесконечным набором льгот: первоклассные столовые с бесплатным и неограниченным запасом здоровой еды, закусовые в различных частях офиса, тренажерные залы, пра-

¹² Паксютов, Г.Д. Бизнес-модель компании Netflix: экономическое и социокультурное значение. Вестник Российского экономического университета им. ГВ Плеханова. 2020. Т. 17. №. 3 (111). С. 147.

¹³ How Netflix used big data and analytics to generate billions [Электронный ресурс]. — URL: <https://seleritysas.com/2019/04/05/how-netflix-used-big-data-and-analytics-to-generate-billions/> (дата обращения: 01.02.2024).

чечные, массажные кабинеты, парикмахерские салоны, автомойки, услуги по химчистке, автобусы, оснащенные велосипедными стойками, кожаными сиденьями, доступом в Интернет и удобства для перевозки домашних животных на борту — и практически все, о чем трудолюбивый сотрудник может захотеть, чтобы позаботился, пока он на работе.

Из российских компаний с адаптивной системой управления отметим следующие:

1. Один из крупнейших банков России, Сбербанк активно использует гибкие подходы к стратегическим исследованиям. Чтобы создавать и изменять свои планы в области цифровых инноваций и финансовых услуг, корпорация следит за потребительским спросом, тенденциями рынка и конкурентной средой.

2. Яндекс регулярно использует пользовательский анализ. Чтобы определить, какие товары и услуги пользуются наибольшим спросом, они отслеживают модели онлайн-потребления и изучают вводимые пользователем данные. Чтобы быть конкурентоспособным в условиях цифровой экономики, Яндекс постоянно меняет подходы к развитию, строя компанию на основе проектной модели управления.

3. Крупнейшая энергетическая корпорация России Газпром также использует модели адаптивного стратегического анализа, кейс про Газпром-Медиа был отражен в начале статьи. Они изучают требования клиентов, технологические достижения, изменения в законодательстве и энергетический рынок. Газпром использует эту информацию для обоснования своего плана развития, который включает инновации, экологическую устойчивость и диверсификацию. Это говорит о применении модели устойчивого развития.

4. Методы адаптивного стратегического анализа также использует крупнейший в России магазин электроники и бытовой техники «М.Видео-Эльдорадо». Они изучают ценовую конкуренцию, изменения в поведении потребителей и развитие электронной промышленности. Чтобы предоставлять наиболее востребованные товары и услуги в секторе розничной торговли, компания постоянно адаптирует свой подход.

Таким образом, в статье были рассмотрены адаптивные модели анализа, которые используются в рамках стратегического управления компаний в нестабильных рыночных условиях.

IV. Авторская методика адаптивного управления

Для реализации стратегии предлагается механизм адаптивного управления, включающий три подсистемы: диагностику предпосылок, выбор оптимального варианта и внедрение стратегического сценария.

Подсистема диагностики предпосылок реализации адаптивной стратегии будет обеспечивать такие функции, как оценка потенциальных возможностей стратегического развития, диагностика предпосылок формирования адаптивной стратегии, анализ контактной аудитории, оценка бизнес-среды, состояния цифровизации деловые отношения и мониторинг интересов заинтересованных сторон.

Диагностика предпосылок адаптивной стратегии предполагает анализ факторов, влияющих на процессы выбора наиболее благоприятного варианта развития бизнеса в цифровой среде. Отдельно рассматривается система управления, оценивается внутренний ресурс власти, степень ее мобилизации, мотивация развития компании, готовность к структурным изменениям, компетентность и информированность.

Анализ контактной аудитории будет направлен на выявление и сегментацию потенциальных клиентов для определения их отношения к компании, выявления положительного восприятия и оценки репутации. Такой способ позволит сформировать и усилить положительный имидж компании, через успешное применение адаптивной стратегии. Для этого необходимо определить заинтересованные стороны, степень их заинтересованности, основные мотивы и стимулы, возможность участия в действиях по реализации стратегии.

Особое место в подсистеме диагностики занимает оценка потенциала рынка с позиции его привлекательности для компании. Она предполагает анализ финансово-кредитного потенциала, материально-технической базы, экономически активных трудовых ресурсов и рыночной инфраструктуры.

Эффективные инструменты подсистемы механизмов формируются под влиянием распространения сценарного подхода, индикативного планирования, рейтинговых оценок, а также технологий стратегического анализа.

Все ресурсы механизма можно разделить по характеру их происхождения и применения на:

- материально-техническое — ресурсный потенциал, производственная база, техническое оснащение, энергетика, инфраструктура, характеризующие производственные возможности компании и обеспечивающие реализацию ее стратегии;
- финансовые — денежные доходы и поступления, которые находятся в распоряжении бизнеса и могут быть использованы для реализации стратегических целей;
- человеческие ресурсы — квалифицированный персонал, участвующий в процессе разработки и реализации стратегии и являющиеся драйверами системных изменений;
- корпоративные ценности — история компании, философия бизнеса, система традиций, сформированный имидж, который будет основой восприятия стратегии как внешней аудиторией, так и собственным персоналом;
- информационная — задокументированная и недокументированной информации, содержащаяся в информационных системах и база данных компании, включая методы и способы работы с ними; обширная категория, включающая не только данные, но и технологические особенности их применения;
- интеллектуальные — объединение накопленных знаний, идей, компетенций, имеющих научную и коммерческую ценность, которые могут быть использованы при разработке стратегии. Несмотря на то, что такие ресурсы имеют информационный характер и относятся к человеческим, они важны для развития компании в условиях цифровизации бизнеса, поэтому составляют отдельную группу;
- организационно-управленческие — способности и возможности руководства компании по организации, инициированию и заданию вектора развития бизнеса в динамично меняющейся среде, мотивация всех участников, а также анализ и контроль их деятельности.

В целом, на основе анализа, проведенного в рамках настоящей статьи, можно увидеть важность адаптивного подхода в управлении, поэтому был предложен дополнительный механизм адаптивного управления.

Практическая значимость исследования заключается в его потенциальном применении в современных компаниях для обеспечения обоснованных управленческих решений и стратегического развития в условиях глобальной неопределенности.

В рамках дальнейших исследований планируется внедрять механизм адаптивного управления в организации и отслеживать его эффективность.

Заключение

Современные теории управления определяют адаптивные структуры управления как структуры, которые лучше приспособлены к изменению ситуации в окружающей среде, они обладают большей приспособляемостью к меняющимся условиям.

Ограниченность во времени, способность руководящих органов действовать своевременно, более быстрое завершение проектов и решение проблем, а также гибкость в адаптации к меняющимся внешним обстоятельствам — ключевые особенности адаптивных систем управления.

Проблема адаптивной методов анализа заключается в том, что, несмотря на высокий уровень неопределенности, стратегия управления не должна быть статичной, но при этом должна включать в себя ряд инноваций. Поэтому столь важно использовать адаптивные модели анализа.

Список литературы

1. Веселков, С.Н. Стратегический менеджмент. Успешное управление бизнесом в России: учебно-практическое пособие / С.Н. Веселков, Ю.А. Цыпкин. — М.: Юнити, 2018. 167–247 с.
2. Крючков, Д.С., Дмитриев А.Г. Основные принципы современного менеджмента, моделирования и реинжиниринга бизнес-процессов / Д.С. Крючков, А.Г. Дмитриев. Russian Economic Bulletin. 2023. Т. 6, № 1. С. 283–287. EDN XIECHX.

3. Павлова, В.В. и др. Адаптивное управление как модель стратегического менеджмента. Современные проблемы экономики и менеджмента. 2019. С. 231–234.
4. Паксютов, Г.Д. Бизнес-модель компании Netflix: экономическое и социокультурное значение. Вестник Российского экономического университета им. ГВ Плеханова. 2020. Т. 17. №. 3 (111). С. 145–156.
5. Спиридонов, Е.Н., Дмитриев А.Г. Организационное обеспечение реализации стратегий адаптации / Е.Н. Спиридонов, А.Г. Дмитриев. Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Т. 12, № 4-1. С. 218–231. DOI 10.34670/AR.2022.79.74.022. EDN BJZKPS.
6. Спиридонов, Е.Н., Дмитриев А.Г. Организация мониторинга адаптации предприятий к внешней среде / Е.Н. Спиридонов, А. Г. Дмитриев. Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Т. 12, № 4-1. С. 144–158. DOI 10.34670/AR.2022.30.18.012. EDN IDWCCD.
7. Тренина, И.А. Инструменты стратегического управления инновационными процессами в промышленности: современные региональные вызовы / И.А. Тренина, А.В. Семенихина, О.И. Морозова. Друкеровский вестник. 2019. № 3. С. 304–318.
8. Establishing Feedback Loops Based on the AWS Well-Architected Framework Review [Электронный ресурс]. – URL: <https://aws.amazon.com/ru/blogs/architecture/establishing-feedback-loops-based-on-the-aws-well-architected-framework-review/> (дата обращения: 29.01.2024)
9. Fagerholm F. et al. The RIGHT model for continuous experimentation. Journal of Systems and Software. 2018. Т. 123. С. 292–305.
10. How Netflix used big data and analytics to generate billions [Электронный ресурс]. – URL: <https://seleritysas.com/2019/04/05/how-netflix-used-big-data-and-analytics-to-generate-billions/> (дата обращения: 01.02.2024)

References

1. Veselkov, S.N., Tsyplakov, Y.A. Strategic Management. Successful business management in Russia: a training manual / S.N. Veselkov, Y.A. Tsyplakov. – Moscow: Unity, 2018. 167–247 p.
2. Kryuchkov, D.S., Dmitriev, A.G. Basic principles of modern management, modeling, and business process reengineering / D.S. Kryuchkov, A.G. Dmitriev. Russian Economic Bulletin. 2023. Vol. 6, No. 1. P. 283–287. EDN XIECXK.
3. Pavlova, V.V. et al. Adaptive management as a model of strategic management. Modern Problems of Economics and Management. 2019. P. 231–234.
4. Paksyutov, G.D. The business model of Netflix: economic and socio-cultural significance. Bulletin of the Russian Economic University named after G.V. Plekhanov. 2020. Vol. 17. No. 3 (111). P. 145–156.
5. Spiridonov, E.N., Dmitriev, A.G. Organizational support for the implementation of adaptation strategies / E.N. Spiridonov, A.G. Dmitriev. Economics: Yesterday, Today, Tomorrow. 2022. Vol. 12, No. 4-1. P. 218–231. DOI 10.34670/AR.2022.79.74.022. EDN BJZKPS.
6. Spiridonov, E.N., Dmitriev, A.G. Organization of monitoring the adaptation of enterprises to the external environment / E.N. Spiridonov, A.G. Dmitriev. Economics: Yesterday, Today, Tomorrow. 2022. Vol. 12, No. 4-1. P. 144–158. DOI 10.34670/AR.2022.30.18.012. EDN IDWCCD.
7. Tronina, I.A., Semenikhina, A.V., Morozova, O.I. Tools for strategic management of innovative processes in the industry: modern regional challenges / I.A. Tronina, A.V. Semenikhina, O.I. Morozova. Drucker Bulletin. 2019. No.3. P. 304–318.
8. Establishing Feedback Loops Based on the AWS Well-Architected Framework Review [Electronic resource]. – URL: <https://aws.amazon.com/blogs/architecture/establishing-feedback-loops-based-on-the-aws-well-architected-framework-review/> (access date: 01.29.2024)
9. Fagerholm, F. et al. The RIGHT model for continuous experimentation. Journal of Systems and Software. 2018. Vol. 123. P. 292–305.
10. How Netflix used big data and analytics to generate billions [Electronic resource]. – URL: <https://seleritysas.com/2019/04/05/how-netflix-used-big-data-and-analytics-to-generate-billions/> (access date: 02.01.2024).

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-2-45-49>

Динамика развития промышленных парков России

В. В. Кузнецов

Аспирант,

vladimir.kuznetsov3D@yandex.ru

Факультет управления,
Университет «Синергия»,
Москва, Россия

Аннотация: Глобализация рыночных условий приводит к развитию позиций, которые оказывают влияние на модификацию народного хозяйства. Происходит изменение бизнес-моделей, перестановка системы международного разделения труда. Одной из современных бизнес-моделей является вложение средств и постройка промышленных парков, промышленных кластеров, интегрирующих на своей территории производственные и логистические мощности, необходимые для оптимального производства и распределения тех или иных товаров. Развитие данных моделей в стране кроме оптимизации производственных и логистических процессов, также позволяет влиять на экономику региона, в котором находится парк, как с экономической точки зрения, так и демографической, предоставляя рабочие места. В исследовании дана характеристика современного состояния развития промышленных парков, как одного из основных секторов промышленного производства.

Ключевые слова: промышленный парк, инфраструктура, инвестиции, проект, экономика

Для цитирования: Кузнецов В.В. Динамика развития промышленных парков России. Путеводитель предпринимателя. 2024. Т. 17. № 2. С. 45–49. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-2-45-49>.

Dynamics of development of industrial parks in Russia

V. V. Kuznetsov

Postgraduate student,

vladimir.kuznetsov3D@yandex.ru

Faculty of Management,
«Synergy» University,
Moscow, Russia

Abstract: The globalization of market conditions leads to the development of positions that influence the modification of the national economy. There is a change in business models, a rearrangement of the system of international division of labor. One of the modern business models is the investment and construction of industrial parks, industrial clusters that integrate on their territory the production and logistics capacities necessary for the optimal production and distribution of certain goods. The development of these models in the country, in addition to optimizing production and logistics processes, also makes it possible to influence the economy of the region in which the park is located, both from an economic and demographic point of view, providing jobs. The study describes the current state of development of industrial parks as one of the main sectors of industrial production.

Keywords: industrial park, infrastructure, investment, project, economy.

For citation: Kuznetsov V.V. Dynamics of development of industrial parks in Russia. Entrepreneur's Guide. 2024. T. 17. № 2. P. 45–49. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-2-45-49>.

В настоящее время для реализации стратегии экономического развития регионов Российской Федерации требуется значительное привлечение вложений в производственное развитие. Это подразумевает создание нефинансовых институтов, которые будут нацелены на формирование инфраструктуры предпринимательских секторов. Промышленные парки (ИП) являются одни-

ми из данных институтов¹. Динамика их развития на сегодняшний день является предметом данного исследования.

В современном понимании они представляют собой территории сосредоточения промышленных центров, которые распределяют между собой коммуникации. Здесь могут располагаться производственные склады, офисы, административные здания. ИП находятся под управлением определенной компании, которая контролирует деятельность всех объектов, а также предоставляет резидентам различные услуги (охрана, логистика, пополнение кадровых резервов, софинансирование проектов)².

Целью исследования является анализ динамики деятельности ИП за последние годы.

ИП имеют множество достоинств. Прежде всего, они заключаются в том, что в их создании активно участвуют частные капиталовложения. Именно их использование выступает в качестве инициатора создания ИП, что снижает риски бюджетирования при государственной поддержке. Сегодня они рассматриваются со стороны институтов развития промышленности и как важный элемент организации функционирования реальных секторов экономики. Именно поэтому ИП становятся важным механизмом притока инвестиций и обеспечения конкурентоспособности национального хозяйства в стране³.

Следует выделить 2 типа ИП:

1. Greenfield (Гринфилд) — подразумевает постройку всех помещений и зоны с нуля. То есть он представляет собой новый промышленный участок, который выделяется для строительства ИП «под ключ». По мнению большинства авторов и проектировщиков, данный способ является наиболее перспективным при построении новой инфраструктуры и коммуникаций, которые в последующем позволят создать зону с повышенным ростом производительности и низким процентом издержек. Очевидным минусом данного типа является требование огромных затрат и вложений.

2. Brownfield (Браунфилд) — создается на уже освоенных землях, где ранее существовали объекты производства, которые обеспечены транспортной, инженерной сетью. Недостатками данных ИП являются: изношенность оборудования и коммуникаций, ограниченность использования территорий.

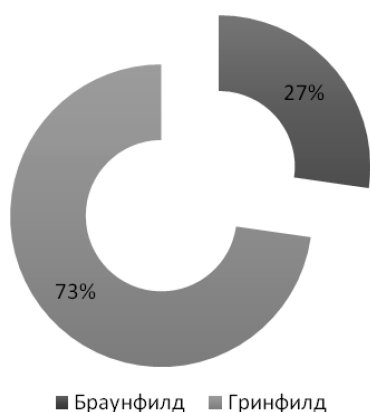


Рис. 1. Структура ИП по типам в РФ⁴

Структура ИП по типам представлена на рисунке 1.

Данное соотношение показывает, что развивается именно возведение ИП с нуля, а, значит, большое количество инвестиций идет именно в эту сферу, финансируя создание новых производственных площадей. При этом парки браунфилд занимают более 25% от всего объема, что означает, что деньги также вкладываются в модернизацию и развитие имеющихся производственных мощностей.

На сегодняшний момент РФ имеет отставание от ведущих мировых держав по наличию и качеству работы ИП, так как отечественные ИП находятся на зачаточном этапе развития, а на западе такой подход развивается уже более ста лет. Тем не менее, согласно данным статистики, количество действующих ИП растет в среднем на 19% в год⁵.

¹ Мовчан А.А. ИНДУСТРИАЛЬНЫЕ ПАРКИ КАК ИНСТРУМЕНТ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ИНОСТРАННЫХ ИНВЕСТИЦИЙ В РЕГИОНАЛЬНУЮ ЭКОНОМИКУ. Материалы VII Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум» Режим доступа: <https://scienceforum.ru/2015/article/2015016348>.

² Боровских О.Н. Индустриальные парки как механизм повышения инвестиционной привлекательности региона (на примере Республики Татарстан). Вопросы инновационной экономики. 2019. Том 9. № 3. С. 787–800.

³ Иванова, Л.Н. Российские индустриальные парки как естественные институты развития / Л.Н. Иванова. Федерализм. 2019. № 3(95). С. 17–34.

⁴ Перечень — список индустриальных парков России — 2019 год [Электронный ресурс] / Индустриальные парки и технопарки России. 2014–2019. Электрон. Дан. — Режим доступа: https://russiaindustrialpark.ru/industrialparks_catalog_perecheny_spisok_russia.

⁵ Официальный сайт Ассоциации индустриальных парков России [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.indparks.ru/>.

Динамика роста количества действующих ИП представлена на рисунке 2.

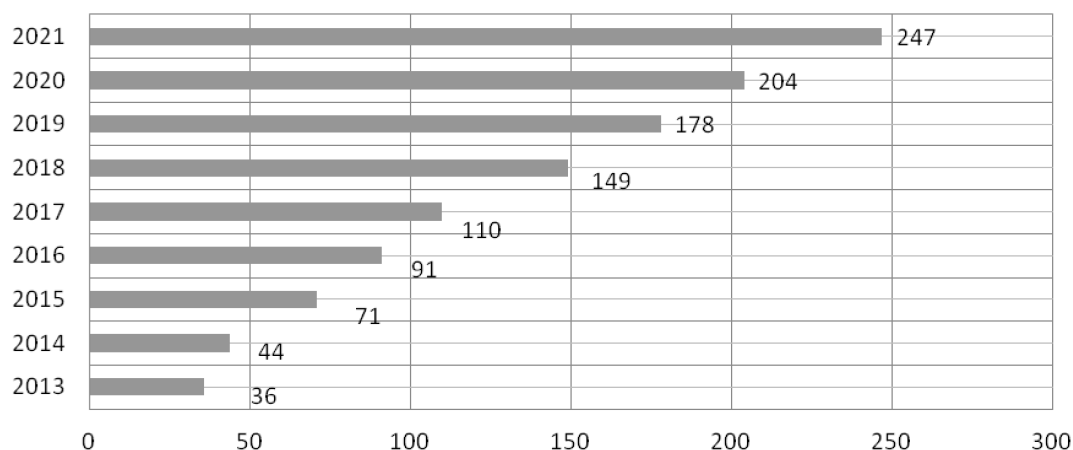


Рис. 2. Динамика роста количества действующих ИП за 2013–2021 год ⁶

С 2013 по 2021 год численность ИП выросла с тридцати шести до двухсот сорока семи функционирующего парка. Это без учета создаваемых парков, находящихся на стадии согласования или строительства. Их численность на 2022 год составляла 113 штук.

В последние годы возросло число ИП в восточной части РФ, в том числе на дальнем востоке функционируют 7 парков. Территориальное размещение ИП в 2019 году на карте представлено на рисунке 3.



Рис. 3. Территориальное размещение ИП в 2019 году ⁷

Региональная структура парков по федеральным округам представлена на рисунке 4.

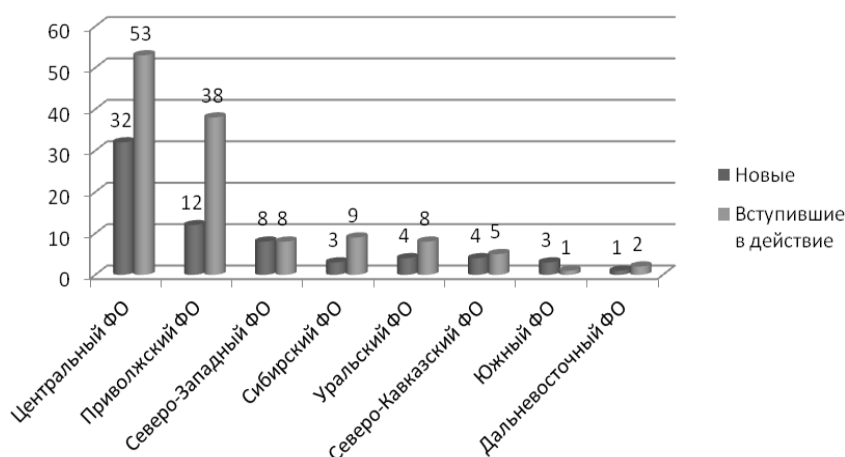
Можно заметить, что большая часть ИП расположена в европейской части России, тем не менее, все больше парков начинает появляться и в других регионах.

Статистика также показывает, что 2022 год завершился окончанием строительства 41 технопарка и ИП, с 2023 по 2024 год в планах реализация более двадцати новых программ ⁸.

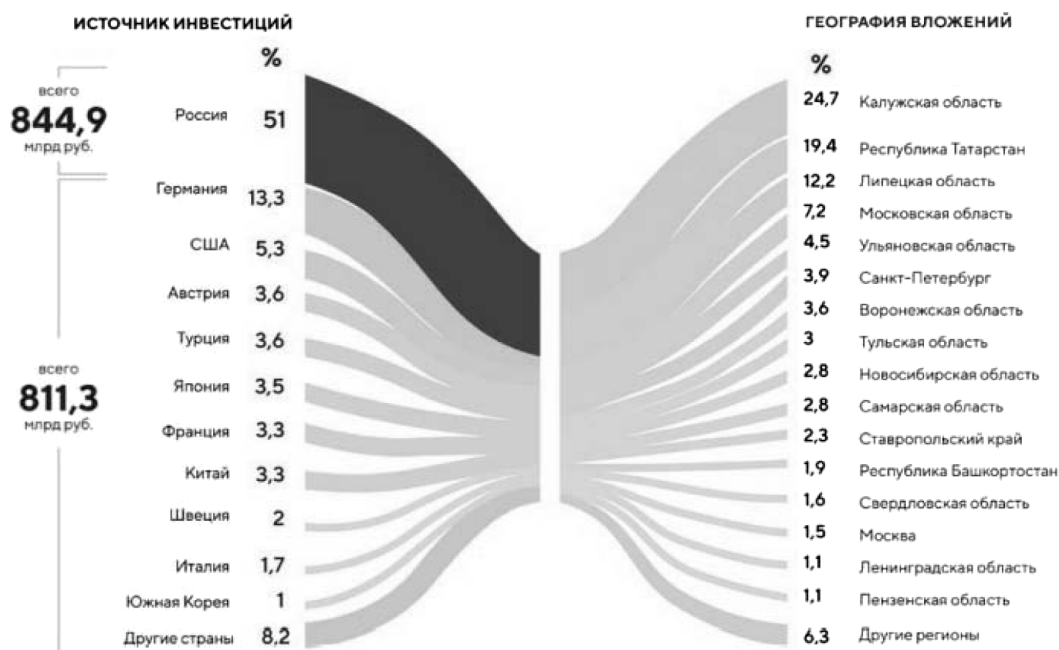
⁶ ИНДУСТРИАЛЬНЫЕ ПАРКИ И ОЭЗ РОССИИ. Режим доступа: https://indparks.ru/upload/iblock/1b4/7aczah5vmf4126drswus8qi24h2l3bn2/%D0%BE%D0%B1%D0%B7%D0%BE%D1%80%20%D0%90%D0%98%D0%9F_23_%20m.pdf.

⁷ Габбасова, Э.Ф. Оценка динамики территориального развития промышленных парков России / Э.Ф. Габбасова, К.А. Мансуров. Аллея науки. 2019. Т. 1, № 4(31). С. 363–368.

⁸ ИНДУСТРИАЛЬНЫЕ ПАРКИ И ОЭЗ РОССИИ. Режим доступа: <https://xn--dtbhaacat8bfloi8h.xn--p1ai/sites/default/files/DIGital%20AIP%20short.pdf>

Рис. 4. Число новых и вступивших в действие ИП по основным регионам РФ⁹

По финансовым показателям на 2022 год ИП привлекли более 1,6 трлн. рублей инвестиций от компаний-резидентов. 49% из них представляют иностранный бюджет и 51% — отечественные вложения. Распределение инвестиционного потока представлено на рисунке 5.

Рис. 5. Распределение инвестиционного потока в ИП по регионам¹⁰

Заключение и выводы. Анализ функционирования отрасли ИП в РФ с 2013 по 2022 годы выявил рост всех показателей в более чем 2 раза. Это говорит о том, что эффективность их функционирования определяет работу всего промышленного сектора и это является действенным инструментом эволюции национального хозяйства. На взгляд автора, развитие ИП дает следующие преимущества экономическому существованию страны:

1. Сокращение сроков фактизации и выпуска продукции с момента начала инвестирования.
2. Снижение себестоимости товаров и повышение добавочной стоимости.

⁹ Дистанционный рейтинг инвестиционной привлекательности регионов России 2014 [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.ranational.ru/?page=regions-raiting-investment>

¹⁰ ИНДУСТРИАЛЬНЫЕ ПАРКИ И ОЭЗ РОССИИ. Режим доступа: <https://xn--dtbhaacat8bfloi8h.xn--p1ai/sites/default/files/DIGital%20AIP%20short.pdf>

3. Создание дополнительных мест найма.
4. Повышение рентабельности производства за счет снижения налоговых издержек.
5. Усиленное инновационное развитие предприятий в регионах.
6. Внедрение в ИП высокотехнологичного производства.

Но все вышеперечисленные плюсы срабатывают лишь в том случае, если государственные службы будут нацелены на поддержание ИП на должном уровне, что привлечет новых инвесторов и сотрудничество с международными компаниями. Таким образом, это позволит повысить экономический эффект существования всех регионов на территории страны.

Список литературы

1. Боровских О.Н. Индустриальные парки как механизм повышения инвестиционной привлекательности региона (на примере Республики Татарстан). Вопросы инновационной экономики. 2019. Том 9. № 3. С. 787–800. doi: 10.18334/vinec.9.3.41181.
2. Габбасова, Э.Ф. Оценка динамики территориального развития индустриальных парков России / Э.Ф. Габбасова, К.А. Мансуров. Аллея науки. 2019. Т. 1, № 4(31). С. 363–368. EDN ZTJIMX.
3. Иванова, Л.Н. Российские индустриальные парки как естественные институты развития / Л.Н. Иванова. Федерализм. 2019. № 3(95). С. 17–34. DOI 10.21686/2073-1051-2019-3-17-34. EDN WAKGWF.
4. Мовчан А.А. ИНДУСТРИАЛЬНЫЕ ПАРКИ КАК ИНСТРУМЕНТ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ИНОСТРАННЫХ ИНВЕСТИЦИЙ В РЕГИОНАЛЬНУЮ ЭКОНОМИКУ. Материалы VII Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум» URL: <https://scienceforum.ru/2015/article/2015016348> (дата обращения: 11.11.2023).
5. Дистанционный рейтинг инвестиционной привлекательности регионов России 2014 [Электронный ресурс]. — URL: <http://www.ranational.ru/?page=regions-raiting-investment> (дата обращения 11.11.2023).
6. ИНДУСТРИАЛЬНЫЕ ПАРКИ И ОЭЗ РОССИИ. — URL: <https://xn-dtbhaacat8bfloi8h.xn-p1ai/sites/default/files/DIGital%20AIP%20short.pdf> (дата обращения: 11.11.2023).
7. Официальный сайт Ассоциации индустриальных парков России [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.indparks.ru/> (дата обращения 10.11.2023).
8. Перечень — список индустриальных парков России — 2019 год [Электронный ресурс] / Индустриальные парки и технопарки России. 2014–2019. — Электрон. дан. Режим доступа: https://russiaindustrialpark.ru/industrialparks_catalog_perecheny_spisok_russia (дата обращения: 11.11.2023).

References

1. Borovskikh O.N. Industrial parks as a mechanism for increasing the investment attractiveness of the region (on the example of the Republic of Tatarstan). Issues of innovative economics. 2019. Volume 9. No. 3. P. 787–800. doi: 10.18334/vinec.9.3.41181.
2. Gabbasova, E.F. Assessment of the dynamics of territorial development of industrial parks in Russia / E.F. Gabbasova, K.A. Mansurov. Alley of Science. 2019. T. 1, No. 4(31). Pp. 363–368. EDN ZTJIMX.
3. Ivanova, L.N. Russian industrial parks as natural development institutions / L.N. Ivanova. Federalism. 2019. No. 3(95). P. 17–34. DOI 10.21686/2073-1051-2019-3-17-34. EDN WAKGWF.
4. Movchan A.A. INDUSTRIAL PARKS AS A TOOL FOR ATTRACTING FOREIGN INVESTMENTS INTO THE REGIONAL ECONOMY. Materials of the VII International Student Scientific Conference «Student Scientific Forum» URL: <https://scienceforum.ru/2015/article/2015016348> (date of access: 11.11.2023).
5. Remote rating of investment attractiveness of Russian regions 2014 [Electronic resource]. — URL: <http://www.ranational.ru/?page=regions-raiting-investment> (access date 11.11.2023).
6. INDUSTRIAL PARKS AND SEZS OF RUSSIA. — URL: <https://xn-dtbhaacat8bfloi8h.xn-p1ai/sites/default/files/DIGital%20AIP%20short.pdf> (access date: 11/11/2023).
7. Official website of the Association of Industrial Parks of Russia [Electronic resource]. Access mode: <http://www.indparks.ru/> (access date 11/10/2023).
8. List — list of industrial parks in Russia — 2019 [Electronic resource] / Industrial parks and technology parks of Russia. 2014–2019. Electronic. Dan. Access mode: https://russiaindustrialpark.ru/industrialparks_catalog_perecheny_spisok_russia (date of access: 11/11/2023).

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-2-50-58>

Исследование степени внедрения гибких методологий управления инновационными проектами в IT-компаниях России

Г. Ю. Постников

Аспирант,

postnikov.gyu@yandex.ru

*Московский финансово-промышленный университет «Синергия»,
Москва, Россия*

А. Г. Дмитриев

Кандидат экономических наук, доцент,

заведующий кафедрой Организационного менеджмента,

admitriev@synergy.ru

*Московский финансово-промышленный университет «Синергия»,
Москва, Россия*

Spin code 1233-3680,

ORCID: 0000-0003-2086-2364

Аннотация: В условиях динамичного развития сферы информационных технологий, особенно важной для России в настоящий момент, внедрение гибких методологий управления инновационными проектами становится для компаний одним из необходимых шагов, позволяющим эффективно реагировать на изменения, повышать качество продукта и добиваться успеха на рынке, сохраняя конкурентоспособность. В связи с этим целью данного исследования является выяснение степени внедрения гибких методологий управления инновационными проектами в IT-компаниях России.

Исследование было проведено методом онлайн-анкетирования практикующих специалистов в сфере управления инновационными проектами. Специалистам был задан общий вопрос о применении ими гибких методологий, а также четыре вопроса про отдельные аспекты гибких методологий: сбор требований, планирование, коммуникации с заказчиком и коммуникации с командой.

В статье описывается, какие аспекты гибких методологий управления проектами используются опрашиваемыми специалистами на практике. В заключении делается вывод, что сотрудники более склонны к использованию гибридных подходов к управлению проектами, нежели к использованию гибких методологий в чистом виде. Чаще принципы гибких методологий внедрены в коммуникациях с заказчиком и коммуникациях с командой и реже в сборе требований и планировании.

Ключевые слова: управление проектами, управление IT-проектами, гибкие методологии управления проектами, Agile, гибридное управление проектами.

Для цитирования: Постников Г.Ю., Дмитриев А.Г. Исследование степени внедрения гибких методологий управления инновационными проектами в IT-компаниях России. Путеводитель предпринимателя. 2024. Т. 17. № 2. С. 50–58. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-2-50-58>.

Research on the implementation degree of agile project management methodologies in russian IT-companies

G. Y. Postnikov

Postgraduate student,

postnikov.gyu@yandex.ru

*Moscow Financial and Industrial University «Synergy»,
Moscow, Russia*

A. G. Dmitriev

*Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor,
Head of the Department of Organizational Management,
admitriev@synergy.ru*

*Moscow Financial and Industrial University «Synergy»,
Moscow, Russia*

*Spin code 1233-3680,
ORCID: 0000-0003-2086-2364*

Abstract: *In the dynamic development context of the information technology sector, especially crucial for Russia at the moment, the adoption of agile project management methodologies becomes a necessary step for companies to effectively respond to changes, enhance product quality, and achieve market success while maintaining competitiveness. Therefore, the aim of this research is to assess the degree of implementation of agile project management methodologies in IT companies in Russia.*

The study was conducted through online surveys of practicing specialists in the field of managing innovative projects. Specialists were asked a general question about their application of agile methodologies, as well as four questions regarding specific aspects: requirements gathering, planning, communication with clients, and team communication. The article describes which aspects of agile project management methodologies are practiced by surveyed specialists. In conclusion, it is noted that employees tend to use hybrid project management approaches more frequently than pure agile methodologies. Agile principles are more commonly integrated into client communication and team communication, and less so in requirements gathering and planning.

Keywords: *project management, IT project management, agile project management methodologies, Agile, hybrid project management.*

For citation: *Postnikov G.Y., Dmitriev A.G., Research on the implementation degree of agile project management methodologies in russian IT-companies. Entrepreneur's Guide. 2024. T. 17. № 2. P. 50–58. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-2-50-58>.*

Введение

В настоящий момент сфера информационных технологий является одной из наиболее динамично развивающихся в мире. Для России эта сфера является стратегически важной. В условиях частых изменений как окружающего контекста, так и технологий, гибкие методологии управления инновационными проектами предоставляют компаниям возможность эффективно реагировать на изменения, повышать качество конечного продукта и достигать успеха на рынке. Для многих IT-бизнесов, стремящихся сохранить конкурентоспособность, внедрение гибких методологий управления проектами является не просто актуальным, но и необходимым шагом.

Объектом проведённого исследования стали средние и крупные российские IT-компании, а предметом — процессы управления инновационными проектами в них. Задачей описываемого в данной статье исследования является выяснение актуальной степени внедрения гибких методологий управления проектами в IT-компаниях России. В отличие от других работ, данное исследование фокусируется на отдельных фундаментальных аспектах гибкого управления проектами. Начальной гипотезой служит предположение о том, что для большинства проектов гибкие методологии управления подходят лишь в гибридном виде, а не в чистом, в котором они описываются в теоретической литературе.

Подобного рода исследование представляет особую актуальность, так как его результаты позволят компаниям понять, какие инструменты действительно применяются на практике в настоящий момент времени. С помощью этих данных компании смогут определить приоритетные для внедрения инструменты управления проектами и, как следствие, сформировать конкурентные преимущества для успешного ведения бизнеса.

Обзор литературы

В основе исследования лежат положения, выдвигаемые различными авторами научных публикаций по тематике управления инновационными проектами.

О. Л. Чуланова даёт базовые принципы, определяющие гибкие методологии управления проектами¹. Они заключаются в четырёх постулатах, сформированных группой опытных разработчиков программного обеспечения в начале 2000-х годов, и звучат следующим образом:

1. Люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов;
2. Готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану;
3. Сотрудничество с заказчиком важнее согласования условий контракта;
4. Работающий продукт важнее исчерпывающей документации;

Эти постулаты дают понимание, к чему должны стремиться менеджеры проектов, но не объясняет каким именно образом. Информацию о том, как устроена базовая коммуникация внутри команды при управлении проектами, согласно принципам гибких методологий дают А.И. Альмухаметов и А.Г. Дмитриев². Они вводят понятия спринта — одной итерации, в рамках которой команда стремиться выполнить определённый объём работ, а также дают теоретический обзор процессов планирования и контроля.

Р.К. Нигматуллин и А.Г. Дмитриев описывают некоторые аспекты процесса сбора требований и планирования работ по проектам, согласно принципам гибких методологий проектов³. Согласно этим принципам, работы по проекту могут начинаться без детального описания требований и плана, а финальные требования и план появляются итеративно по ходу движения по спринтам в процессе активного общения с заказчиком.

Б.Б. Славин даёт теоретический обзор трендов в сфере управления инновационными проектами в России⁴. Он приходит к выводам, что практики применения гибких методологий управления проектами неплохо освоены в России, но многие компании пока не готовы отказываться от чёткой иерархии.

Д.И. Умеренков и А.Г. Дмитриев описывают критерии выбора тех или иных подходов к управлению IT-проектами⁵. Если не представляется возможным сформировать чёткий план и требования до начала работ по проекту, то гибкие методологии использовать в чистом виде не получится. Придётся использовать классические или гибридные подходы.

В 2017 году Т.Д. Раевой проводилось исследование применения гибких методологий в России⁶. Исследовалась в целом степень внедрения этих методологий без рассмотрения отдельных их аспектов. Кроме того, после пандемии ситуация в сфере управления проектами существенно поменялась из-за появления большого числа членов проектных команд, работающих удалённо.

В обозначенных исследованиях и иных публикациях отмечается общемировая тенденция к внедрению принципов гибких методологий управления проектами в процессы многих компаний из-за высокой эффективности, по сравнению с классическими технологиями управления проектами. Тем не менее в публикациях не приводятся актуальные данные о степени внедрения тех или иных фундаментальных аспектов гибких методологий управления инновационными проектами, не демонстрируется реальная степень внедрения этих методологий в одной из важнейших на се-

¹ Чуланова, О.Л. Технология управления проектами и проектными командами на основе методологии гибкого управления проектами Agile / О.Л. Чуланова. Вестник евразийской науки. 2018. Т. 10, № 1. С. 37. EDN XNHVZB.

² Альмухаметов, А.И., Дмитриев А.Г. Гибкие методологии управления проектами / А.И. Альмухаметов, А.Г. Дмитриев. Ученые записки Российской Академии предпринимательства. 2023. Т. 22, № 2. С. 11–17. DOI 10.24182/2073-6258-2023-22-2-11-17. EDN ICFWBT.

³ Нигматуллин, Р.К., Дмитриев А.Г. Гибкие, классические и гибридные методологии управления проектами: преимущества и недостатки / Р.К. Нигматуллин, А.Г. Дмитриев. Путеводитель предпринимателя. 2023. Т. 16, № 2. С. 70–78. DOI 10.24182/2073-9885-2023-16-2-70-78. EDN KILNDB.

⁴ Славин, Б.Б. Современные формы гибких систем управления организациями в России / Б.Б. Славин. Управленческие науки. 2022. Т. 12, № 4. С. 48–62. DOI 10.26794/2304-022X-2022-12-4-48-62. EDN NDELXG.

⁵ Умеренков, Д.И., Дмитриев А.Г. Критерии выбора гибкой методологии для IT-проекта / Д.И. Умеренков, А.Г. Дмитриев. Вестник Академии. 2022. № 4. С. 71–80. DOI 10.51409/v.a.2022.12.04.009. EDN WADCMC.

⁶ Раева, Т.Д. Анализ применения гибких технологий в управлении проектами в России и за рубежом / Т.Д. Раева. Сборник научных трудов вузов России «Проблемы экономики, финансов и управления производством». 2018. № 43. С. 53–58. EDN YPPDRJ.

годняшний день области в России — IT-сфере. Эти и иные вопросы стали предметом исследования, описываемого в данной статье. Они обеспечивают актуальность и новизну результатов проведенного исследования.

Методология

Исследование реализовано в виде онлайн-анкетирования. В марте 2024 г. опрошены специалисты российских IT-компаний, занимающиеся управлением проектов в области разработки программного обеспечения. Всего было опрошено 76 человек из 12 компаний.

Головные офисы всех компаний находятся в Москве. Опыт сотрудников в области управления проектами: 1–2 года — 35,5%, 3–5 лет — 43,4%, 6–9 лет — 18,4%, более 10 лет — 2,7%. Должности опрашиваемых специалистов: менеджеры проектов и продуктов, руководители групп, служб и отделов. Отраслевая принадлежность компаний, в которых работают опрашиваемые специалисты: информационные технологии, банковская сфера, сфера услуг, торговля. Численность компаний, в которых работают опрашиваемые специалисты: 100 и менее человек — 13,2 %, 101–500 человек — 11,8%, 501–3000 человек — 23,6%, 3001–5000 человек — 6,6%, 5001–10 000 человек — 14,5%, более 10 000 человек — 30,3%.

Результаты исследования

В ходе исследования было выяснено то, насколько специалисты в области управления проектами используют в своей работе принципы гибких методологий, по их собственным оценкам. Распределение ответов приведено на рисунке 1.

Вопрос 1. Ведете ли вы свои проекты в соответствии с принципами гибких методологий управления

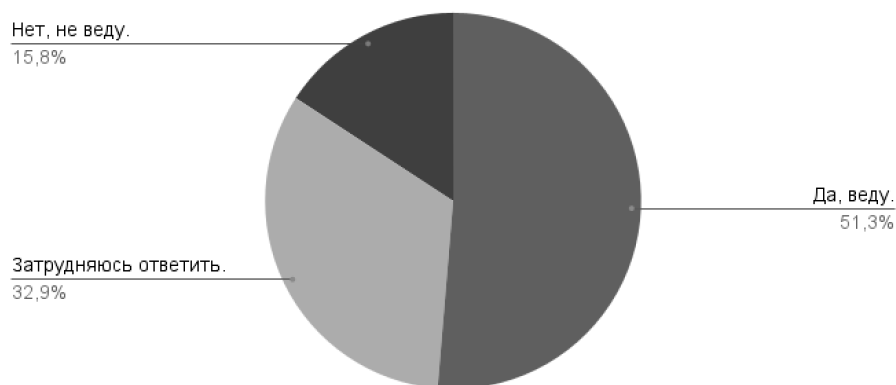


Рис. 1. Распределение ответов на вопрос 1 ⁷

Преобладающая доля специалистов считает, что использует в своей практике принципы гибких методологий управления проектами. Меньшая часть специалистов ответили, что не придерживаются принципов гибкого управления проектами. Почти треть специалистов затрудняются ответить, используют ли они принципы гибких методологий. Это может быть связано как с использованием гибридного подхода в управлении проектами, так и с отсутствием полного понимания специалистами, что именно подразумевается под гибкими методологиями.

Так как существует множество определений понятия «гибкие методологии управления проектами», сложно полагаться исключительно на ответы на единственный прямой вопрос. Поэтому во второй части исследования специалистам были заданы вопросы, помогающие лучше понять, как именно они управляют своими проектами. Было задано по одному вопросу из четырех категорий: сбор требований, планирование работ, коммуникация с заказчиком, коммуникация с командой. Результаты ответов на вопросы 2–5 сгруппированы по тому, какой ответ дал специалист на вопрос 1.

Распределение ответов на вопрос о сборе требований представлено на рисунке 2. Можно заметить, что в ответах на вопрос двух групп, ответивших на вопрос 1 утвердительно и затруднившихся

⁷ Разработано автором.

ответить на вопрос 1, нет большой разницы. В обеих группах специалисты чаще производят сбор требований полностью или почти полностью до начала работ по проекту, что не характерно для гибких методологий. В группе специалистов, ответивших на вопрос 1 отрицательно, значительно реже сбор требований происходит после начала работ по проекту, чем в двух других группах.

Вопрос 2. Когда происходит проработка требований по проекту?



Рис. 2. Распределение ответов на вопрос 2⁸

Распределение ответов на вопрос о планировании представлено на рисунке 3. Во всех трёх группах большая часть специалистов предпочитает полностью или почти полностью производить планирование до начала работ по проекту. В группе, ответившей положительно на вопрос 1, чаще, чем в двух других группах специалисты совмещают планирование до начала работ и во время работ. При этом почти никто из этой группы не начинает работы по проекту совсем без какого-либо планирования. В группах, затруднившихся ответить на вопрос 1 или ответивших отрицательно, подавляющее большинство специалистов производят планирование до начала работ. При этом в группе специалистов, ответивших отрицательно, этот показатель составляет более 90%.

Вопрос 3. Когда происходит планирование работ по проекту?



Рис. 3. Распределение ответов на вопрос 3⁹

⁸ Разработано автором.

⁹ Разработано автором.

Распределение ответов на вопрос о коммуникациях с заказчиком представлено на рисунке 4. В группе специалистов, ответивших утвердительно на вопрос 1, значительно чаще коммуникация с заказчиком производится более одного раза в неделю и значительно реже отсутствует совсем. Это характерно для управления проектами в соответствии с принципами гибких методологий. В группе специалистов, затруднившихся ответить на вопрос 1, ситуация немного отличается в сторону менее частой коммуникации или её полного отсутствия. В группе ответивших отрицательно на вопрос 1 коммуникация с заказчиком происходит заметно реже, чем в двух других группах.



Рис. 4. Распределение ответов на вопрос 4¹⁰

Распределение ответов на вопрос о коммуникациях с командой (с несколькими вариантами ответов) представлено на рисунке 5. В группе ответивших положительно на вопрос 1 значительно больше, чем в двух других группах, внедрены способы коммуникации с командой, характерные для гибких методологий управления проектами. В группе специалистов, затруднившихся ответить на вопрос 1, более половины ответивших проводят регулярные встречи с командой для обсуждения текущих задач и/или регулярные встречи для планирования задач на 1–2 недели вперёд. В последней группе реже, чем в 2 других группах, проводятся встречи с командой, характерные для гибкого управления проектами. Тем не менее в этой группе более половины опрошенных сотрудников проводят регулярное планирование задач на 1–2 недели вперёд.



Рис. 5. Распределение ответов на вопрос 5¹¹

¹⁰ Разработано автором.

¹¹ Разработано автором.

Будем считать, что специалист почти полностью придерживается принципов гибких методологий управления проектами, если он выбрал варианты 2 или 3 в вопросах 2 и 3, варианты 1 или 2 в вопросе 4 и все варианты в вопросе 5. В таком случае среди специалистов, ответивших утвердительно на вопрос 1 об использовании ими принципов гибких методологий управления проектами, только 23,1% почти полностью придерживается этих принципов. Этот показатель для групп специалистов, затруднившихся ответить на вопрос 1 и ответивших отрицательно, составляет 8% и 0% соответственно.

При этом ни один из опрашиваемых специалистов не придерживается сразу всех принципов гибких методологий управления проектами. То есть никто из опрашиваемых не выбрал одновременно варианты 3 в вопросах 2 и 3, вариант 1 в вопросе 4 и все варианты в вопросе 5.

Заключение

Основными результатами исследования стали следующие выводы и положения. Более половины опрашиваемых специалистов в области проектного менеджмента считают, что они управляют своими проектами в соответствии с принципами гибких методологий. При этом среди этих специалистов менее четверти следуют этим принципам, а полностью не следует никто.

Неожиданным результатом стало то, что почти треть опрашиваемых затруднилась ответить, придерживаются ли они принципов гибких методологий. Тем не менее среди таких специалистов доля тех, кто почти полностью придерживается этих принципов составила 8%, что составляет 18,2% от суммарного числа тех, кто почти полностью их придерживается.

Важным результатом исследования стало подтверждение начальной гипотезы о том, что гибкие методологии управления проектами, несмотря на свою популярность в России и в мире, обычно применяются на практике не полностью, а в гибридном виде. Чаще инструменты гибких методологий применяют в отношении коммуникаций с заказчиком и особенно с командой, но реже при сборе требований по проекту и планировании работ.

Таким образом, представленные результаты помогут компаниям лучше понять, какие инструменты гибких методологий являются наиболее важными для внедрения.

В качестве продолжения проведённого исследования можно выделить более детальное изучение отдельных инструментов гибких методологий управления проектами, а также исследование причин внедрения специалистами гибких методологий в свою практику и того, какие положительные результаты они наблюдают от этого внедрения.

Список литературы

1. Чуланова, О.Л. Технология управления проектами и проектными командами на основе методологии гибкого управления проектами Agile / О.Л. Чуланова. Вестник евразийской науки. 2018. Т. 10, № 1. С. 37. EDN XNHVZB.
2. Альмухаметов, А.И., Дмитриев А.Г. Гибкие методологии управления проектами / А.И. Альмухаметов, А.Г. Дмитриев. Ученые записки Российской Академии предпринимательства. 2023. Т. 22, № 2. С. 11–17. DOI 10.24182/2073-6258-2023-22-2-11-17. EDN ICFWBT.
3. Нигматуллин, Р.К., Дмитриев А.Г. Гибкие, классические и гибридные методологии управления проектами: преимущества и недостатки / Р.К. Нигматуллин, А.Г. Дмитриев. Путеводитель предпринимателя. 2023. Т. 16, № 2. С. 70–78. DOI 10.24182/2073-9885-2023-16-2-70-78. EDN KILNDB.
4. Славин, Б.Б. Современные формы гибких систем управления организациями в России / Б.Б. Славин. Управленческие науки. 2022. Т. 12, № 4. С. 48–62. DOI 10.26794/2304-022X-2022-12-4-48-62. EDN NDELXG.
5. Умеренков, Д.И., Дмитриев А.Г. Критерии выбора гибкой методологии для IT-проекта / Д.И. Умеренков, А. Г. Дмитриев. Вестник Академии. 2022. № 4. С. 71–80. DOI 10.51409/v.a.2022.12.04.009. EDN WADCMC.
6. Раева, Т.Д. Анализ применения гибких технологий в управлении проектами в России и за рубежом / Т.Д. Раева. Сборник научных трудов вузов России «Проблемы экономики, финансов и управления производством». 2018. № 43. С. 53–58. EDN YPPDRJ.
7. Вакорин, М. П. Формирование методологии управления IT-проектами на основании гибкой структуры процесса управления проектами / М.П. Вакорин, Е.В. Крюков. Молодой ученый. 2023. № 9(456). С. 10–12. EDN GLWTKQ.

8. Богданов В. Управление проектами. Корпоративная система — шаг за шагом. Москва: Манн, Иванов и Фербер (МИФ), 2012. 241 с.
9. Вольфсон Б. Гибкие методологии разработки. Вер.1.2. Москва, 2013. 112 с.
10. Agile-манифест разработки программного обеспечения [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://agilemanifesto.org/iso/ru/manifesto.html> (Дата обращения: 20.03.2024).
11. Эндрю Стеллман, Дженнифер Грин. Постигая Agile. Москва: Манн, Иванов и Фербер (МИФ), 2015. 650 с.
12. Holtsnider B., Wheeler T., Stragand G. Agile Development & Business Goals / Elsevier Inc, 2015. 256 p.
13. Гулюк Н.В. Принципы успешного управления проектами. Бизнес образование в экономике знаний. 2017. № 2 (7), стр. 36—49. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=29094112> (дата обращения: 20.03.2024).
14. Зарубина А.А. Управление проектами: применение метода Scrum в маркетинговых проектах. Бизнес образование в экономике знаний. 2017. № 3 (8), С. 48—50. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=30311188> (дата обращения: 20.03.2024).
15. Плотников А.Н., Плотников Д.А. Актуальные проблемы управления проектами. Изв. Саратов. ун-та. Нов. сер. Сер. Экономика. Управление. Право. 2014. Т. 14, вып. 1. С. 152—158. — URL: <https://doi.org/10.18500/1994-2540.2014.14.1.2.152.158> (дата обращения: 20.03.2024).
16. Ткаченко И.Н., Сивокос К.К. Использование гибких технологий Agile и Scrum для управления стеями-холдерами проектов. Управление. 2017. № 4(68). С. 85—95. — URL: <https://upravlennets.usue.ru/2018/427> (дата обращения: 20.03.2024).
17. Фалько С.Г. Традиционные, гибкие и гибридные модели и стандарты проектного менеджмента. Управление научно-техническими проектами: материалы второй Междунар. научно-техн. конф., Москва, 6 апреля 2018 г. МГТУ им. Н.Э. Баумана. — М., 2018. С. 258—261.

References

1. Chulanova, O.L. Project and Project Team Management Technology based on Agile Project Management Methodology / O.L. Chulanova. Eurasian Science Bulletin. 2018. Vol. 10, No. 1. P. 37. EDN XNHVZB.
2. Almukhametov, A.I., Dmitriev A.G. Flexible Project Management Methodologies / A.I. Almukhametov, A.G. Dmitriev. Proceedings of the Russian Academy of Entrepreneurship. 2023. Vol. 22, No. 2. P. 11—17. DOI 10.24182/2073-6258-2023-22-2-11-17. EDN ICFWBT.
3. Nigmatullin, R.K., Dmitriev A.G. Flexible, Classical, and Hybrid Project Management Methodologies: Advantages and Disadvantages / R.K. Nigmatullin, A.G. Dmitriev. Entrepreneur's Guide. 2023. Vol. 16, No. 2. P. 70—78. DOI 10.24182/2073-9885-2023-16-2-70-78. EDN KILNDB.
4. Slavin, B.B. Modern Forms of Flexible Management Systems in Organizations in Russia / B.B. Slavin. Management Sciences. 2022. Vol. 12, No. 4. P. 48—62. DOI 10.26794/2304-022X-2022-12-4-48-62. EDN NDELXG.
5. Umerenkov, D.I., Dmitriev A.G. Criteria for Choosing a Flexible Methodology for IT Projects / D.I. Umerenkov, A.G. Dmitriev. Academy Bulletin. 2022. No. 4. P. 71—80. DOI 10.51409/v.a.2022.12.04.009. EDN WADCMC.
6. Raeva, T.D. Analysis of the Application of Flexible Technologies in Project Management in Russia and Abroad / T.D. Raeva. Collection of Scientific Papers of Russian Universities «Problems of Economics, Finance, and Production Management». 2018. No. 43. P. 53—58. EDN YPPDRJ.
7. Vakorin, M. P. Formation of IT Project Management Methodology based on Flexible Project Management Process Structure / M.P. Vakorin, E.V. Kryukov. Young Scientist. 2023. No. 9(456). P. 10—12. EDN GLWTKQ.
8. Bogdanov, V. Project Management. Corporate System Step-by Step. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber (MIF), 2012. 241 p.
9. Wolfson, B. Flexible Development Methodologies. Ver.1.2. Moscow, 2013. 112 p.
10. Agile Software Development Manifesto [Electronic resource]. — Access mode: <https://agilemanifesto.org/iso/ru/manifesto.html> (Date of access: 20.03.2024).
11. Andrew Stellman, Jennifer Greene. Learning Agile. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber (MIF), 2015. 650 p.
12. Holtsnider B., Wheeler T., Stragand G. Agile Development & Business Goals / Elsevier Inc, 2015. 256 p.
13. Gulyuk N.V. Principles of Successful Project Management. Business Education in Knowledge Economy. 2017. No 2 (7), pp. 36—49. — Access mode: <https://elibrary.ru/item.asp?id=29094112> (Date of access: 20.03.2024).
14. Zarubina A.A. Project Management: Applying Scrum Method in Marketing Projects. Business Education in Knowledge Economy. 2017. No3 (8), pp. 48—50. — Access mode: <https://elibrary.ru/item.asp?id=30311188> (Date of access: 20.03.2024).

15. Plotnikov A.N., Plotnikov D.A. Current Issues in Project Management. *Izv. Sarat. unta. Nov. ser. Ser. Economics. Management. Law*. 2014. Vol. 14, Iss. 1. P. 152–158. — Access mode: <https://doi.org/10.18500/1994-2540-2014-14-1-2-152-158> (Date of access: 20.03.2024).
16. Tkachenko I.N., Sivokoz K.K. Using Agile and Scrum Flexible Technologies for Stakeholder Management in Projects. *Manager*. 2017. No 4(68). P. 85–95. — Access mode: <https://upravlennets.usue.ru/2018/427> (Date of access: 20.03.2024).
17. Falko S.G. Traditional, Flexible, and Hybrid Models and Standards of Project Management. *Management of Scientific and Technical Projects: Proceedings of the 2nd International Scientific and Technical Conference, Moscow, April 6, 2018. Bauman MSTU*. — Moscow, 2018. P. 258–261.

Социокультурные аспекты предпринимательской деятельности / Socio-cultural aspects of entrepreneurial activity

Оригинальные статьи / Original articles

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-2-59-63>



Корпоративное обучение в коммерческих банках: тенденции зарубежного финансового сектора

П. И. Ананченкова

Кандидат экономических наук,
кандидат социологических наук, доцент,
ananchenkova@yandex.ru

Национальный научно-исследовательский институт
общественного здоровья им. Н.А.Семашко,
Москва, Россия

Ю. И. Донскова

Начальник управления,
Donskovay@gmail.com

Управление ипотечных продаж,
ПСБ (ПАО),
Москва, Россия

Аннотация: В настоящее время многие организации видят настоятельную необходимость в системном и целенаправленном развитии навыков и умений своих сотрудников, пересматривают свои обучающие концепции и стратегии, поскольку изменения во внешней и внутренней организационной среде требуют адаптации к новым процессам, процедурам, технологиям и системам. Коммерческие банки не являются исключением из этого правила. Международные исследования, отражающие практику кадровой политики и управления человеческими ресурсами в крупнейших банках мира, таких как JP Morgan, Bank of America, Citigroup, KCB, Equity, Панафриканский банк, Bank of Africa и пр., показывают, что корпоративное обучение высоко оценивается сотрудниками, воспринимается как механизм мотивации и лояльности работников, способствует снижению текучести кадров и повышению производительности их труда. Таким образом, развитие персонала через программы корпоративного обучения становится необходимой и неотъемлемой частью кадровой политики современных компаний банковского сектора, интегрированной в стратегию корпоративного обучения и кадровой политики в единстве стратегических целей и задач общего менеджмента.

Ключевые слова: финансовый сектор, банк, коммерческий банк, персонал, обучение, развитие, корпоративное обучение, профессиональные компетенции.

Для цитирования: Ананченкова П.И., Донскова Ю.И. Корпоративное обучение в коммерческих банках: тенденции зарубежного финансового сектора. Путеводитель предпринимателя. 2024. Путеводитель предпринимателя. 2024. Т. 17. № 2. С. 59–63. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-2-59-63>.

Corporate training in commercial banks: trends in the foreign financial sector

P. I. Ananchenkova

*Cand. Sci. (Econ.), Cand. Sci. (Socio.), Assoc. Prof.,
ananchenkova@yandex.ru*

*N.A. Semashko National Research Institute of Public Health,
Moscow, Russia*

Yu. I. Donskova

*Head of Department,
Donskovayi@gmail.com*

*Department of Mortgage Sales,
PSB (PJSC),
Moscow, Russia*

Abstract: *Currently, many organizations see an urgent need for systematic and targeted development of the skills and abilities of their employees, and are reviewing their training concepts and strategies, since changes in the external and internal organizational environment require adaptation to new processes, procedures, technologies and systems. Commercial banks are no exception to this rule. International studies reflecting the practice of personnel policy and human resource management in the largest banks in the world, such as JP Morgan, Bank of America, Citigroup, KCB, Equity, Pan-African Bank, Bank of Africa, etc., show that corporate training is highly appreciated by employees, is perceived as a mechanism of motivation and employee loyalty, helps reduce turnover personnel and increase the productivity of their work. Thus, personnel development through corporate training programs becomes a necessary and integral part of the personnel policy of modern companies in the banking sector, integrated into the strategy of corporate training and personnel policy in the unity of strategic goals and objectives of general management.*

Keywords: *financial sector, bank, commercial bank, personnel, training, development, corporate training, professional competencies.*

For citation: *Ananchenkova P.I., Donskova Yu.I. Corporate training in commercial banks: trends in the foreign financial sector. Entrepreneur's Guide. 2024. T. 17. № 2. P. 59–63. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-2-59-63>.*

В настоящее время многие организации видят настоятельную необходимость в системном и целенаправленном развитии навыков и умений своих сотрудников, пересматривают свои обучающие концепции и стратегии, поскольку изменения во внешней и внутренней организационной среде требуют адаптации к новым процессам, процедурам, технологиям и системам.

Коммерческие банки не являются исключением из этого правила. Новые процессы, системы и технологии в банковском секторе, например, онлайн-банкинг, финансовые экосистемы, электронные наличные, дебетовые карты, кредитные карты, компьютерный ввод данных и стремление коммерческих банков к использованию новых технологий, удобных для клиентов, указывают на потребность не только в технологических ноу-хау, но и в обеспечении соответствующих профессиональных компетенций у банковских работников. Банкиров необходимо обучать и развивать в соответствии с изменениями в процессах, процедурах, системах и технологиях, используемых в банковском секторе.¹

Обучение определяется как подсистема организации, которая направлена на повышение эффективности работы отдельных лиц и групп. Тренинг — это образовательный процесс, который включает в себя совершенствование навыков, концепций, изменение отношения и получение дополнительных знаний для повышения эффективности работы сотрудников.

¹ Moskowitz M. A Practical Guide to Training and Development: Assess, Design, Deliver, and Development. Sidney, AU: Wiley Publishers. 2019.

Следует отметить, что влияние обучения сотрудников на эффективность работы организации может быть как прямым, так и косвенным. Непосредственно роль программ обучения можно рассматривать как меру улучшения возможностей как сотрудников, так и организации. Иными словами, когда организация инвестирует в повышение уровня знаний и повышение квалификации своих сотрудников, окупаемость инвестиций заключается в повышении продуктивности и эффективности их работы.

Косвенно, обучая своих сотрудников, компании обеспечивают их постоянно обновляемыми навыками, которые могут быть использованы не только в профессиональной деятельности, но и в повседневной жизни: управлении собственными финансами, или финансами семьи, обучение финансовой грамотности своих родителей, или иных родственников старшего поколения и пр. Кроме того обучение может привести к высокому уровню мотивации и приверженности сотрудников, которые действительно видят предоставляемые им возможности и, следовательно, ценят инвестиции в себя от своего работодателя.

Таким образом, компании действительно используют рабочую силу в качестве конкурентного оружия для того, чтобы развивать собственное конкурентное преимущество. Стратегический план повышения производительности труда для увеличения стоимости компаний для многих стал важной задачей. Компании стремятся оптимизировать свою рабочую силу с помощью комплексных программ развития человеческого капитала не только для достижения бизнес-целей, но и, что наиболее важно, для долгосрочного выживания и устойчивости на рынке. Для выполнения этой задачи компании должны «инвестировать ресурсы в обеспечение того, чтобы сотрудники обладали навыками, компетенциями и знаниями, необходимыми им для эффективной работы в быстро меняющихся условиях, меняющейся, сложной и конкурентной среды».²

Работодатели осознают важность инвестиций в сотрудников, которые составляют их рабочую команду. Непрерывное образование и переподготовка персонала в рамках программ профессионального развития демонстрируют поддержку компании в том, что сотрудники растут профессионально и становятся еще более ценными членами команды. Когда сотрудники имеют возможность регулярно проходить профессиональное обучение, они готовятся к профессиональному росту в компании, если возникнут возможности для кадровых перестановок.

Одним из главных преимуществ регулярного обучения персонала является то, что оно позволяет сотрудникам выполнять свои обязанности на более высоком качественном уровне, обеспечивает повышение эффективности работы за счет предоставления им инструментов, стратегий и знаний, необходимых для выполнения их профессиональных обязанностей. Обучение повышает производительность и помогает сотрудникам выполнять свою работу более эффективно.

Банковские служащие, которым предоставляется возможность получить знания, посещая тренинги, со временем лучше справляются со своими обязанностями. Руководители признают ценность того, что сотрудники выполняют свою работу более эффективно. Навыки — это товар. Это «врожденные способности, которые делают каждого сотрудника уникальным в каждой организации. И с точки зрения современной организации, те, кто дает своим сотрудникам возможность развить существующие навыки, с наибольшей вероятностью добьются успеха, особенно учитывая скорость, с которой цифровизация заставляет банковский сектор двигаться вперед».³

Международный опрос, проведенный в крупнейших банках Соединенных Штатов, таких как JP Morgan, Bank of America, Citigroup и других, показал, что 63% руководителей многих из них не уверены в способности своих кадровых служб отбирать, анализировать и развивать кандидатов на самые важные должности по всему миру, и это неудивительно, поскольку 74% опрошенных директоров по персоналу редко имеют большой опыт работы за рубежом, а их менеджеры часто не имеют делового опыта; кроме того, 82% директоров по персоналу не располагают достаточной информа-

² Kozlowski S.W., Salas E. Learning, Training, and Development in Organizations. New York City, NY: Taylor & Francis. 2016.

³ Chan J. F. Delivering Training Workshops: Pfeiffer Essential Guides to Training Basics. Chicago, IL: John Wiley & Sons. Copyright. 2016.

цией о своих квалифицированных сотрудниках, поступающих в зарубежные филиалы, а также о том, что менеджеры по персоналу часто не осознают ценности опыта работы в своем банке.⁴

Проведенный в Канаде общенациональный опрос показал, что эффективное управление персоналом в банках, по сути, ограничивается рекрутингом специалистов с необходимой квалификацией на незаполненные вакантные места в рамках выделенных на это бюджетов.⁵

Во многих странах Европы нехватка банковских специалистов, обладающих необходимыми профессиональными компетенциями, называется в качестве причины, по которой такие банки, как AXA Bank Europe, BRE Bank, Fortis Bank и HSBC Bank plc, не в состоянии обеспечить расширение своего бизнеса в рамках заданных временных ориентиров.⁶

Европейские организации сталкиваются с растущей конкуренцией в связи с глобальными изменениями в технологиях, политической, социальной и экономической среде, что побудило их обучать своих сотрудников тактике выживания в условиях грядущих неблагоприятных изменений. Стратегии управления рисками были разработаны, в частности, в финансовом секторе для предотвращения неблагоприятных преобразований.⁷

На Африканском континенте местные банки заинтересованы в программах обучения, а ведущие банки, такие как KCB, Equity, Панафриканский банк, Bank of Africa, организуют разнообразные корпоративные обучающие мероприятия для сотрудников.

Помимо собственной рабочей силы, некоторые банки распространяют обучающие инициативы и на другие целевые группы: партнеров, контрагентов, государственных служащих. Интересным представляется опыт Bank of Africa, который стремится развивать малые и средние предприятия, являющиеся клиентами, путем проведения бесплатных ежемесячных семинаров. Банк, имеющий 25 филиалов с момента своего открытия в 2004 году, заявил, что форумы по взаимодействию с клиентами, получившие название «Клиники для малого и среднего бизнеса», направлены на то, чтобы дать возможность малому бизнесу использовать новые компетенции, позволяющие более интенсивно и эффективно пользоваться банковскими продуктами.⁸

Prime bank Ltd — это банк среднего уровня, финансовые продукты которого ориентированы на граждан со средним и ниже среднего уровнем дохода. Банк организует курсы финансовой грамотности, содействуя повышению компетентности сообщества в вопросах финансовых продуктов, банковских операций, кредитования и пр.

Все отрасли сталкиваются с проблемами, когда дело доходит до обучения персонала, многие из которых уникальны для данной конкретной отрасли, и банковский сектор ничем не отличается, поскольку он сталкивается с многочисленными изменениями в регулировании, сложным банковским программным обеспечением, новыми и продвинутыми моделями развития бизнеса и новым и передовым оборудованием. Другие проблемы заключаются в том, что банки имеют долгую историю и персонал, который работает в индустрии уже много лет, и это может «привести к сопротивлению переменам по мере внедрения новых программ и планов обучения, привязанность к давним процессам или традициям может вызвать непринятие инноваций, а для сотрудников в филиалах, офисах или на местах доступ к обучению также может оказаться проблематичным».⁹

Исследование, проведенное среди сотрудников Prime Bank Ltd, показало, что 89% респондентов были приняты на работу по результатам аттестации, проведенной отделом кадров, и полностью соответствуют занимаемым местам по уровню своей квалификации. Вместе с тем 48% из них показали улучшение качества работы после проведения 19 тренингов и дополнительного обязательного обучения, организованного руководством банка.¹⁰

⁴ Arthur A. International Training Policies Benchmark Practice (How to Make your Company Grow). Training And Development Today. 2015. № 9. P. 11.

⁵ Stewart J.B., Gregersen H.B. Global Human Resource Management Practices. International Business News. 2014. № 11. P. 13.

⁶ Sahu R. K. Training and Development. — New Delhi, IN: Excel Books India, 2013.

⁷ Coleman J. Assets and Liabilities Management Theory. Development of business management practice. 2021. № 1. P. 5—11.

⁸ Kipnetitch S. Effects of Return of Equity on Performance of Commercial Banks. Nairobi, KE: Sage Publishers. 2021.

⁹ Martin E. The Impact of Staff Training and Development on Organizational Productivity. Lagos, NG: GRIN Verlag. 2022.

¹⁰ Bharat J. Prime Bank Prominent Employees. Prime Bank News. 2021. № 6. C. 7.

Исследования показывают, что отсутствие обучения и повышения квалификации на рабочем месте негативно сказываются на сотрудниках финансовых учреждений, в частности, снижается их производительность, лояльность, повышается текучесть кадров. Так, согласно исследованию, проведенному в Equity Bank, было выявлено, что 20% респондентов указали на то, что отсутствие обучения и повышения квалификации негативно влияет на качество их работы, профессиональные знания, а также функциональные навыки, 61% респондентов указали на снижение мотивации.

Таким образом, развитие персонала через программы корпоративного обучения, а также обучение иных целевых аудиторий становится необходимой и неотъемлемой частью кадровой политики современных компаний, в том числе — из сферы банковского сектора. Современные финансовые и банковские технологии, инновационные решения и иные тенденции обуславливают необходимость обучения банковских специалистов, выстраивая стратегию корпоративного обучения и кадровой политики в единстве стратегических целей и задач общего менеджмента.

Список литературы

1. Arthur A. International Training Policies Benchmark Practice (How to Make your Company Grow). Training And Development Today. 2015. № 9. P. 11.
2. Bharat J. Prime Bank Prominent Employees. Prime Bank News. 2021. № 6. С. 7.
3. Chan J. F. Delivering Training Workshops: Pfeiffer Essential Guides to Training Basics. Chicago, IL: John Wiley & Sons. Copyright. 2016
4. Coleman J. Assets and Liabilities Management Theory. Development of business management practice. 2021. № 1. P. 5–11.
5. Kipnetitch S. Effects of Return of Equity on Performance of Commercial Banks. Nairobi, KE: Sage Publishers. 2021.
6. Kozlowski S.W., Salas E. Learning, Training, and Development in Organizations. NewYork City, NY: Taylor & Francis. 2016.
7. Martin E. The Impact of Staff Training and Development on Organizational Productivity. Lagos, NG: GRIN Verlag. 2022.
8. Moskowitz M. A Practical Guide to Training and Development: Assess, Design, Deliver, and Development. Sidney, AU: Wiley Publishers. 2019.
9. Sahu R. K. Training and Development. — New Delhi, IN: Excel Books India, 2013.
10. Stewart J.B., Gregersen H.B. Goba Human Resource Management Practices. International Business News. 2014. № 11. P. 13.
11. Мореева Е.В., Дианина Е.В. Роль гендерных теорий в выборе профессии и построении карьеры: краткий обзор зарубежной литературы. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2024. Т. 23. № 1. С. 88–92. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2024-23-1-88-92>.

References

1. Arthur A. International Training Policies Benchmark Practice (How to Make your Company Grow). Training And Development Today. 2015. № 9. P. 11.
2. Bharat J. Prime Bank Prominent Employees. Prime Bank News. 2021. № 6. С. 7.
3. Chan J. F. Delivering Training Workshops: Pfeiffer Essential Guides to Training Basics. Chicago, IL: John Wiley & Sons. Copyright. 2016.
4. Coleman J. Assets and Liabilities Management Theory. Development of business management practice. 2021. № 1. P. 5–11.
5. Kipnetitch S. Effects of Return of Equity on Performance of Commercial Banks. Nairobi, KE: Sage Publishers. 2021.
6. Kozlowski S.W., Salas E. Learning, Training, and Development in Organizations. NewYork City, NY: Taylor & Francis. 2016.
7. Martin E. The Impact of Staff Training and Development on Organizational Productivity. Lagos, NG: GRIN Verlag. 2022.
8. Moskowitz M. A Practical Guide to Training and Development: Assess, Design, Deliver, and Development. Sidney, AU: Wiley Publishers. 2019.
9. Sahu R. K. Training and Development. — New Delhi, IN: Excel Books India, 2013.
10. Stewart J.B., Gregersen H.B. Goba Human Resource Management Practices. International Business News. 2014. № 11. P. 13.
11. Moreeva E.V., Dianina E.V. The role of gender theories in choosing a profession and building a career: a brief review of foreign literature. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2024. Т. 23. № 1. P. 88–92. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2024-23-1-88-92>.

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-2-64-68>

Проактивность и нетворкинг как современные формы реализации социального капитала

М. И. Глухова

Кандидат экономических наук, доцент,
miss4@yandex.ru

Кафедра экономической теории и мировой экономики,
Московский финансово-промышленный университет «Синергия»,
Москва, Россия

Аннотация: Сущность социального капитала в современных условиях проявляется в новых формах реализации, таких как проактивность индивидуумов и нетворкинг. Данные формы являются одновременно и катализаторами процесса накопления социального капитала, что обуславливает необходимость их изучения. Накопление и приумножение социального капитала невозможно без системного исследования таких форм как нетворкинг и проактивность, которое сегодня только начинается. Приумножение макросоциального капитала возможно посредством развития форм индивидуального (микросоциального) капитала.

Предметом исследования в статье являются процессы формирования и функционирования проактивности и нетворкинга, их специфика в условиях России. Исследовательские результаты заключаются в выявлении новых форм социального капитала, которые проявились в XXI веке и в выявлении новой функции данных форм — функции катализатора процесса накопления социального капитала.

Ключевые слова: социальный капитал, человеческий капитал, нетворкинг, проактивность, эффективная коммуникация, нетворкинг, концептуальный подход.

Для цитирования: Глухова М.И. Проактивность и нетворкинг как современные формы реализации социального капитала. Путеводитель предпринимателя. 2024. Т. 17. № 2. С. 64–68. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-2-64-68>.

Proactivity and networking as modern forms of social capital realization

M. I. Glukhova

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.,
miss4@yandex.ru

Department of Economic Theory and World Economy,
Moscow Financial and Industrial University «Synergy»,
Moscow, Russia

Abstract: The essence of social capital in modern conditions is manifested in new forms of realization, such as the proactivity of individuals and networking. These forms are at the same time catalysts for the process of accumulation of social capital, which necessitates their study. The accumulation and multiplication of social capital is impossible without a systematic study of such forms as networking and proactivity, which is just beginning today. The increase of macrosocial capital is possible through the development of forms of individual (microsocial) capital.

The subject of the research in the article is the processes of formation and functioning proactivity and networking, their specifics in Russia. The research results are to identify new forms of social capital that have manifested themselves in the 21st century and to identify a new function of these forms — the function of a catalyst for the accumulation of social capital.

Keywords: social capital, human capital, networking, proactivity, effective communication, networking, conceptual approach.

For citation: M.I. Glukhova. *Proactivity and networking as modern forms of social capital realization. Entrepreneur's Guide. 2024. T. 17. № 2. P. 64–68. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-2-64-68>.*

В 80-х и 90-х годах прошлого столетия популярным было понятие человеческий капитал, представляющий собой совокупность знаний, умений, навыков, физических и интеллектуальных способностей человека, а также его здоровья, ожидаемой продолжительности жизни, её условий и качества.

Сегодня мы всё чаще и чаще слышим о социальном капитале, понятии близком, иногда воспринимаемом в качестве понятия синонимичного, при этом оно таковым не является.

Впервые о социальном капитале говорил американский исследователь Л.Дж. Ханифан в 1920 году в ходе дискуссии по поводу общественных центров в сельских школах для определения «субстанций», важных в социальной жизни общества. Такими «субстанциями», согласно Л.Дж. Ханифану, были солидарность и социальные связи.¹

Социальный капитал в современных условиях трактуется как духовно-социальная субстанция индивида, своеобразный ресурс, который определяет ее статус в обществе и проявляется посредством социальных личных и профессиональных связей, взаимном доверии, общих нормах и разделяемых всеми ценностях.

Он наделяет индивида и группу, к которой он принадлежит, определенными преимуществами в отношении доступа к ограниченным общественным ресурсам и благам.²

Теория социального капитала выделяет три концептуальных подхода к трактовке социального капитала: подход Бурдье, подход Патнэма, подход Коулмана.

С точки зрения П. Бурдье, социальный капитал — вид капитала, в котором формализуется «совокупность реальных или потенциальных ресурсов, связанных с обладанием устойчивой сетью более или менее институционализированных отношений взаимного знакомства и признания — иными словами, с членством в группе».³

Главным условием участия в общем социальном капитале является эксклюзивность, то есть отграничение «чужих» сообществ и индивидов, и исключение их участия в совокупности отношений, связанных с капиталом. Принадлежность к группе обеспечивает ее членам взаимное полное доверие, а за пределами группы формируется репутация сильной, сплоченной организации.

С точки зрения Р. Патнэма, социальный капитал — органичное единство двух аспектов. Первый аспект — структурный, здесь особую роль играют формальные и неформальные, личные и корпоративные социальные сети.

Второй аспект — культурный, здесь имеет значение создание норм и правил общего доверия, взаимности и «сбалансированности». Патнэм говорит о внутригрупповых эффектах — сотрудничества и доверия. Эти эффекты будут проявляться в случае наличия эквивалентных ценностей. Социальный капитал — обобщенный обмен, основанный на постоянных отношениях и взаимных ожиданиях эквивалентности обмена.⁴

Подход Коулмана — ближе всего к традиционному, так как основан на теории рационального выбора, он развил идеи Лоури о социальном капитале как о совокупности ресурсов. Коулман выделяет три уровня: уровень доверия, уровень информации и уровень нормативно-правового регулирования.

Таким образом, в основе трактовки социального капитала (в отличие от человеческого) всегда лежит доверие, хотя это выражено неявно.⁵

¹ Беспарточный Б.Д. Концептуальные основы понятия «социальный капитал». Современные проблемы науки и образования. 2014. № 4. <https://science-education.ru>.

² Там же.

³ Бурдье П. Формы капитала. Экономическая социология. 2005. № 3. С. 60–74.

⁴ Патнэм Р. Чтобы демократия сработала. Гражданские традиции в современной Италии. — М.: Ad Marginem, 1996. С. 187.

⁵ Блок М., Головин Н. Социальный капитал: к обобщению понятия. Вестник Санкт-Петербургского университета. 2015. Серия 12, Выпуск 4, с. 99.

В отличие от человеческого капитала социальный растёт и развивается за счёт активности индивидов, за счёт развития индивидуального социального капитала.

Российские исследователи выделяют такие типы социального капитала как связующий и вспомогательный.

Связующий объединяет в одну команду членов группы, повышает доверие друг к другу в команде, цементирует команду, делает её сильной перед внешними воздействиями.

Вспомогательный объединяет уже существующие команды, кооперирует их.

В современных условиях особую актуальность приобретает вопрос форм реализации индивидуального социального капитала. К таким формам относятся проактивность, нетворкинг и эмоциональный интеллект, которые пока недостаточно исследованы российской наукой, при этом именно их развитие может быть мощным импульсом приумножения социального капитала.

Термин «проактивный» (по отношению к субъекту) впервые был использован психиатром В. Франклом в работе «Человек в поисках смысла», которую он написал после концлагеря.

В 1991 году Библиотека Конгресса США назвала эту книгу одной из десяти самых влиятельных книг в Америке 20-го века.

Под проактивностью автор имел в виду возможность человека сохранять внутреннюю свободу выбора в любых обстоятельствах, возможность не быть сломленным даже тяжелейших ситуациях.

В 1989 термин «проактивность» приобрел новый оттенок и популярность среди социологов и менеджеров, что было связано с выходом в свет монографии С. Кови «7 навыков высокоэффективных людей», в которой проактивность стала стержнем, решающим условием успешного руководителя или исполнителя. В XXI веке проактивность рассматривается как необходимое условие развития личности независимо от профессиональных отношений.

Проактивность (или «агентность», «активная самостоятельность», «стратегическая самостоятельность») представляет собой группу показателей необходимых во всех сферах жизнедеятельности, но прежде всего в управлении и предпринимательстве.

Проактивность — способность эффективно действовать в ситуации неопределённости, в отсутствии регламентов и алгоритмов, способность принимать решения вовремя и самостоятельно, действовать, преодолевая себя и расширяя свои внутренние возможности.

При этом проактивность (выраженную активность) можно представить как исполнительскую и стратегическую.

Исполнительская проактивность — самостоятельное решение оперативных задач и краткосрочных заданий.

Стратегическая проактивность связана со стратегией действий на более долгий срок, готовностью самостоятельно ставить новые цели и находить направления их достижения.

Ещё одна сторона проактивности касается личности самого человека — это готовность изменять себя ради новых возможностей. Как показывает практика, многим индивидам присуща завышенная самооценка, мало кто понимает необходимость переобучения, расширения кругозора, получения новых навыков.

Умение видеть свои недостатки, свои «пробелы», «минусы» и выбирать те или иные технологии саморазвития — одна из граней проактивности.

Умение предлагать новые решения, креативить, оптимизация процессов — это тоже проактивность. Термин массово используется в бизнесе, менеджменте, популярных статьях о психологии, тренингах личного роста.

Интернет-ресурсы часто призывают к проактивности, при этом важно помнить, что путь к звёздам всегда лежит «через тернии».

Когда работник пытается изменить внутреннюю среду и структуру организации, всегда возникает определённое недовольство.

Как правило, трудовой коллектив склонен к консерватизму, изменения и преодоления не всегда встречают радость или просто понимание. Поэтому каждый, кто стремится к изменениям, неминуемо сталкивается с сопротивлением, и его личные проблемы нарастают. Нужны и силы, и желания, чтобы преодолеть инерцию. Лишь со временем, на финальных ступеньках изменений, когда индивидуальное и общее благо становится явным и очевидным, проактивность демонстри-

рует свои достоинства. Индивидуальная проактивность со временем захватывает всё новые и новые отделы и службы, затем всю организацию и, наконец, «прорастает» в коллективную, в проактивность персонала в целом, после чего процессы разворачиваются и приобретают форму приумножения макросоциального капитала.

Ещё одной формой реализации социального капитала двадцать первого века можно назвать нетворкинг.

Нетворкинг представляет собой увеличение количества каналов коммуникаций и создание профессиональной сети знакомств для решения личных и профессиональных проблем. Нетворкинг отображает стиль жизни: окружение индивида социумом, опытом, новыми возможностями и навыками.

Развитию индивидуального социального капитала может помешать дефицит нетворкинга.⁶

О дефиците нетворкинга и его негативном воздействии впервые написал А.Л. Кравцов в книге «Следующий уровень. Книга для тех, кто достиг своего потолка», обозначив его как «дистрофия нетворкинга».

Вот как описывается состояние дефицита нетворкинга, характерное для всех представителей среднего и старшего поколения:

«К тридцати инерция молодости сходит на “нет”. Мы становимся придирчивы и разборчивы в связях. Обзаводимся семьями. И, как правило, в этот момент исчерпываем потенциал своего естественного профессионального круга общения. Сеть связей перестает сама собой подпитываться новыми знакомствами. Наоборот, в этот момент она начинает медленно, но верно сокращаться».⁷

При этом именно после тридцати лет, когда карьера «на пике», необходимы новые знакомства, новые социальные связи, новый круг общения. Это касается общения индивидуумов среднего возраста с молодёжью, представителями нового поколения, а последнее как раз и генерирует идеи, и проявляет творчество в решении проблем, тогда как взрослое поколение привычно использует алгоритмы и нормативно-правовые акты.

Считается, что у каждого индивидуума в организме имеется «материальная основа» нетворкинга — гормон доверия и открытости (окситоцин).

Окситоцин вызывает чувство привязанности, предрасположенности и дружбы. За счёт выработки окситоцина поднимается настроение и повышается уровень радости. Впервые гормон был синтезирован в 1953 г. американцем Винсентом дю Виньо, за что он получил Нобелевскую премию по химии. Действие окситоцина скоротечно, вещество разрушается так быстро, что за три минуты его количество уменьшается в два раза. Гормон образуется в гипоталамусе, накапливается в задней доле гипофиза и вырабатывается в процессе доверительного общения.

Таким образом, социальный капитал нарастает посредством нетворкинга, последний — не только форма реализации, но и катализатор социального капитала.

Важно отметить, что социальный капитал не убывает с потреблением «ресурса» (проактивности и нетворкинга), а, наоборот, нарастает. Таким образом, эти формы начинают играть функцию катализатора процесса накопления социального капитала. Таким же специфическим свойством обладает лишь один ресурс — информация, которая не убывает у того, кто ей делится с другими субъектами.

Думается, что XXI век продемонстрирует новые формы накопления социального капитала, которые станут предметом будущих исследований.

Список литературы

1. Беспарточный Б.Д. Концептуальные основы понятия «социальный капитал». Современные проблемы науки и образования. 2014. № 4. <https://science-education.ru>.
2. Блок М., Головин Н. Социальный капитал: к обобщению понятия. Вестник Санкт-Петербургского университета. 2015. Серия 12, Выпуск 4.

⁶ Кравцов А.Л. Следующий уровень. Книга для тех, кто достиг своего потолка. <https://www.rulit.me/books/sleduyushchij-uroven-kniga-dlya-teh-kto-dostig-svoego-potolka-read-420250-5.html>

⁷ Там же.

3. Бурдье П. Формы капитала. Экономическая социология. 2005. № 3.
4. Кравцов А.Л. Следующий уровень. Книга для тех, кто достиг своего потолка. <https://www.rulit.me/books/sleduyushchij-uroven-kniga-dlya-teh-kto-dostig-svoego-potolka-read-420250-5.html>.
5. Патнэм Р. Чтобы демократия сработала. Гражданские традиции в современной Италии. — М.: -Ad Marginem, 1996.
6. Резак Д. Связи решают все. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2009.
7. Феррацци К. Никогда не ешьте в одиночку. — М.: ЛКИ, 2017.

References

1. Bespartochny B.D. Conceptual foundations of the concept of «social capital». Modern problems of science and education. 2014. № 4. <https://science-education.ru>
2. Blok M., Golovin N. Social capital: to generalize the concept. Bulletin of St. Petersburg University. 2015. Series 12, Issue 4.
3. Bourdieu P. Forms of capital. Economic sociology. 2005. № 3.
4. Kravtsov A.L. The next level. The book is for those who have reached their ceiling. <https://www.rulit.me/books/sleduyushchij-uroven-kniga-dlya-teh-kto-dostig-svoego-potolka-read-420250-5.html>.
5. Putnam R. To make democracy work. Civic traditions in modern Italy. — М.: -Ad Marginem, 1996.
6. Rezak D. Connections solve everything. — М.: Mann, Ivanov and Ferber, 2009.
7. Ferrazzi K. Never eat alone. — М.: LKI, 2017.

Обучение предпринимателей гибким методам управления проектами

Т. Ю. Добровольская

*Старший преподаватель,
TDobrovolskaya@synergy.ru*

*Кафедра корпоративной культуры,
Московский финансово-промышленный университет «Синергия»,
Москва, Россия*

А. А. Шавырина

*Кандидат педагогических наук, доцент кафедры,
AShavyrina@synergy.ru*

*Кафедра корпоративной культуры,
Московский финансово-промышленный университет «Синергия»,
Москва, Россия*

Аннотация: Обучение предпринимательству вызывает интерес образовательного сообщества. Этот предмет становится все более актуальным и востребованным, так как предпринимательские навыки становятся ключевыми для успешной карьеры и развития бизнеса. В статье рассматривается важность обучению гибким методологиям в современном бизнесе. Целью настоящей статьи является аналитический обзор российских практик обучения гибким методам управления проектами на образовательных платформах. Представлен широкий обзор курсов обучения на российских образовательных платформах, проанализирована их эффективность и актуальность для развития предпринимательских компетенций. Проведен анализ наиболее популярных образовательных платформ, таких как Нетология, Skillbox, GeekBrain, Академия АйТи, City Business School, OTUS, Специалист.ру.

Сделан вывод о том, что программы обучения по гибким методам управления проектами непосредственно связаны с развитием предпринимательских компетенций. Они акцентируют внимание на коммуникации, сотрудничестве, адаптации и постоянном улучшении.

Ключевые слова: обучение предпринимательству, гибкие методологии, управление проектами, предпринимательские компетенции

Для цитирования: Добровольская Т.Ю., Шавырина А.А. Обучение предпринимателей гибким методам управления проектами на образовательных платформах. Путеводитель предпринимателя. 2024. Т. 17. № 2. С. 69–75. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-2-69-75>.

Training entrepreneurs in flexible project management methods

T. Yu. Dobrovolskaya

*Senior lecturer,
TDobrovolskaya@synergy.ru*

*Department of Corporate Culture,
Moscow University for Industry and Finance «Synergy»,
Moscow, Russia*

A. A. Shavyrina*Cand. Sci. (Pedagog.), Assoc. Prof. of the Department,
AShavyrina@synergy.ru**Department of Corporate Culture,
Moscow Financial and Industrial University «Synergy»,
Moscow, Russia*

Abstract: *Entrepreneurship education draws interest from educational community. This subject is becoming more relevant and in demand as entrepreneurial skills become key to a successful career and business development. The article discusses the importance of learning flexible methodologies in modern business. The purpose of this article is an analytical review of Russian practices of teaching flexible project management methods on educational platforms. A wide overview of training courses on Russian educational platforms is presented, their effectiveness and relevance for the development of entrepreneurial competencies are analyzed. The analysis of the most popular educational platforms such as Netology, Skillbox, GeekBrain, IT Academy, City Business School, OTUS is carried out.*

It is concluded that training programs on flexible project management methods are directly related to the development of entrepreneurial competencies. They focus on communication, collaboration, adaptation and continuous improvement.

Keywords: *entrepreneurship education, flexible methodologies, project management, entrepreneurial competencies*

For citation: *Dobrovolskaya T. Yu., Shavyrina A.A. Training entrepreneurs in flexible project management methods. Entrepreneur's Guide. 2024. T. 17. № 2. P. 69–75. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-2-69-75>.*

В современном бизнесе актуальность проблемы онлайн обучения предпринимателей гибким методам управления проектами обусловлена несколькими факторами. Во-первых, современный рынок требует от предпринимателей быстрой адаптации к новым тенденциям и технологиям. Гибкие методы управления проектами позволяют эффективно реагировать на изменения и быстро внедрять инновации. Во-вторых, предприниматели, освоившие гибкие методы управления проектами, могут более эффективно управлять своими бизнес-процессами, снижать риски и достигать поставленных целей. Это повышает их конкурентоспособность на рынке. В итоге разработка эффективных онлайн-курсов по гибким методам управления проектами для предпринимателей становится важной задачей, которая поможет повысить качество бизнес-образования и успешность предпринимательской деятельности. Изучение гибких методов управления проектами предоставляет предпринимателям ценные инструменты для эффективной адаптации к постоянно меняющимся рыночным условиям. Этот подход позволяет быстрее реагировать на потребности клиентов, повышает гибкость в принятии решений и способствует инновационному развитию предприятий.

Цель статьи — провести обзор образовательных платформ, предлагающих курсы по гибким методам управления проектами для предпринимателей.

В рамках данного обзора будет проведен анализ наиболее популярных образовательных платформ, таких как Нетология, Skillbox, GeekBrain, Академия АйТи, City Business School, OTUS, Специалист.ру.

Ю.Б. Рубин, автор книги «Основы предпринимательства», рассматривает содержание предпринимательства как профессиональной деятельности. Он подчеркивает важность гибкой методологии и предпринимательских компетенций. «Гибкость рабочих процессов и эффективное взаимодействие всех заинтересованных лиц (клиентов, заказчиков и команды проекта) играют ключевую роль в Agile. Этот подход позволяет командам быстрее проверять гипотезы, сверяться с заказчиками на промежуточных этапах и адаптироваться к изменениям. Главное — сохранять баланс между интересами заказчиков, потребностями пользователей и возможностями команды».¹ Изучение гибких методов управления проектами помогает предпринимателям лучше управлять своими проектами и успешно развивать свой бизнес. Масловский В.П. и Озерова А.А. в своей

¹ Рубин Ю.Б. Основы предпринимательства. — М.: Синергия, 2020. С. 5.

статье «Теоретические предпосылки и принципы гибких методов управления проектами» подчеркивают: «Гибкое управление — это комплексный процесс разработки продукта, требующий использования итераций (повторения определенных циклов работы) с учетом постоянно изменяющихся требований, которые должны быть реализованы за счет непрерывного взаимодействия с заинтересованными сторонами (клиентами, разработчиками, пользователями и др.). Гибкие технологии прежде всего являются философией и требуют изменения проектной культуры внутри команды и бизнес-культуры всего предприятия».²

Гибкие методы управления проектами применяются в процессе разработки продуктов и услуг, подчеркивая гибкость, прозрачность и их постоянное улучшение. Agile является методологией гибких подходов к управлению проектами, предоставляя рамки и инструменты для реализации этих методов на практике. Самые известные гибкие методы:

- Scrum — фреймворк, который использует итеративные циклы разработки, называемые спринтами, и роли, такие как Scrum Master и Product Owner, для управления процессом. Термин «фреймворк» в контексте гибких методов управления проектами относится к структурированной системе, которая определяет процессы и практики, используемые для эффективного управления и выполнения проектов.
- Kanban — система, которая улучшает поток работы и эффективность процесса с помощью визуализации задач на доске Kanban.
- Extreme Programming (XP) — методы, сфокусированные на техническом совершенстве, частых релизах и тесном сотрудничестве с клиентом.
- Lean — стремится к устранению отходов и оптимизации процессов для создания ценности для клиента.

Эти методы помогают командам быстро адаптироваться к изменениям, эффективно сотрудничать и постоянно улучшать свою работу, что является ключевым для успешного управления проектами в современной динамичной среде. Гибкие методы изначально были разработаны для индустрии программного обеспечения, его принципы успешно применяются во многих других отраслях, таких как маркетинг, образование, строительство и даже в государственном управлении. Вот несколько цитат от российских исследователей о предпринимательских компетенциях и гибких методах управления проектами.

Р.К. Нигматуллин и А.Г. Дмитриев в своей статье «Гибкие, классические и гибридные методологии управления проектами: преимущества и недостатки» подчеркивают: «Гибкие методы управления проектами включают в себя целый ряд подходов и практик, таких как Agile, Scrum, Lean, Kanban, DevOps и другие. Они основаны на принципах, изложенных в “Agile Software Development Manifesto”. Гибкие методологии наиболее распространены в технологическом секторе и составляют 44% всех отраслей в России, согласно данным “Agile Russia 2021”. Однако некоторые компании не используют эти методы в полной мере, а лишь некоторые инструменты управления проектами из-за возникающих ограничений. Исследования показывают, что компании, уделяющие внимание гибкости своего бизнеса, добиваются значительных преимуществ, повышая свою конкурентоспособность. Все более популярным становится изобретение собственных подходов, которые заключаются в смешивании гибких практик и методологий, внедряя лишь некоторые инструменты. В России к 2021 году 36% компаний используют такой подход, что говорит о том, что Agile не совершенен и что организации сталкиваются с рядом проблем при попытке полностью внедрить его».³

В таблице 1 представлен обзор курсов по обучению гибким методам управлению проектами для предпринимателей.

² Теоретические предпосылки и принципы гибких методов управления. <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-predposylki-i-printsipy-gibkih-metodov-upravleniya-proektami/>.

³ Анализ использования гибких методов управления проектами в российских // <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-ispolzovaniya-gibkih-metodov-upravleniya-proektami-v-rossijskih-it-kompaniyah/>.

Таблица 1

Курсы по гибким методам управления проектами

Курс	Содержание программы	Навыки	Преимущества
Нетология ⁴			
Agile: от основ до скрам-мастера	Основы Agile, Scrum, Kanban, Lean. Практические задания и вебинары.	Гибкое управление проектами, быстрая реакция на изменения рынка и потребности клиентов.	Повышение производительности команды, оптимизация процессов.
Скрам-мастер	Фреймворк Scrum, управление командой, спринты и ретроспективы.	Ведение спринтов, составление бэклога, управление продуктом.	Улучшение коммуникации в команде, эффективное решение задач.
Управление по agile, scrum, kanban, lean	Применение философии Agile, фреймворк Scrum, метод Kanban, Lean.	Гибкое управление проектами, экономия ресурсов, сокращение расходов.	Адаптация к изменениям на рынке, сокращение пути от идеи до старта продукта.
Skillbox ⁵			
Управление проектами	Обучение на менеджера проектов онлайн с акцентом на практику и реальные кейсы.	Управление проектами, работа с командой разработки стратегий.	Возможность удаленной работы, легкий старт в IT, проекты из разных сфер.
Geek Brain			
Project Management Faculty Agile: Scrum	Изучение применения методологий Agile, Scrum, Kanban в управлении разработкой бизнес-приложений.	Agile, Scrum, Kanban, управление бэклогом продукта, расстановка приоритетов, управление выпуском спринтов.	Повышение производительности и комфорта членов команды, формирование требований в форме пользовательских историй.
Специалист.ру			
Скрам-мастер	Роль и обязанности Scrum-мастера, применение Scrum в управлении проектами.	Scrum, управление проектами, лидерство команды.	Оптимизация процессов управления, улучшение коммуникации в команде.
City Business School			
Online Agile	Профессиональное образование и обучение по программам MBA с использованием Agile-методологий.	Agile-методологии, лидерство, стратегическое управление.	Доступ к широкому спектру бизнес-навыков, гибкость в обучении.
Академия АйТи			
Agile, Scrum, Kanban IT solutions	Применение гибких технологий Agile, Scrum, Kanban в разработке ИТ-решений.	Agile, Scrum, Kanban, управление проектами, разработка ПО.	Улучшение управления изменениями и конфигурациями проекта, повышение эффективности разработки.
OTUS			
ScrumTrek	Гибкие методы управления и разработки продуктов, Agile и Digital трансформация компаний.	Agile, Scrum, Kanban, SAFe, OKR, DevOps.	Развитие навыков для управления гибкими проектами и продуктовой разработки.

⁴ <https://netology.ru/courses/>.⁵ <https://skillbox.ru/courses/>.

Курсы на образовательных платформах охватывают широкий спектр тем, от основ Agile до продвинутых практик Scrum-мастера. Это указывает на стремление образовательных платформ предоставить комплексное обучение, охватывающее различные аспекты гибкого управления проектами. Большинство курсов включают практические задания и вебинары, что подчеркивает акцент на реальном применении полученных знаний и навыков. Они направлены на развитие важных навыков, таких как гибкое управление проектами, быстрая реакция на изменения, ведение спринтов, составление бэклога и управление продуктом. Это подчеркивает важность адаптивности и гибкости в современном управлении проектами. Программы обучения обещают ряд преимуществ, включая повышение производительности команды, оптимизацию процессов, улучшение коммуникации и эффективное решение задач. Предложения включают как «живой», так и смешанный формат, что предоставляет учащимся гибкость в выборе наиболее удобного способа обучения. Некоторые курсы предлагают сертификацию, что может служить дополнительным стимулом для учащихся и признанием их квалификации на рынке труда.

В целом представленные курсы по гибким методам управления проектами предлагают обширное и практически ориентированное обучение, направленное на развитие ключевых предпринимательских навыков. Например, Нетология предлагает комплексное обучение по Agile, Scrum, Kanban и Lean, акцентируя внимание на практическом применении и фасилитации. Курсы подходят для тех, кто хочет глубоко погрузиться в различные agile-подходы и улучшить работу команды. Преподают этот курс эксперты из Яндекса, Мэйл.ру, аджайл-евангелисты и он проходит в «живом формате». Skillbox курсы предоставляют курсы в записи, но есть наставник, проверяющий домашние задания. Школа GeekBrain от Мэйл.ру и Академия АйТи специализируется на подготовке IT-специалистов. City Business School обучают финансистов и управленцев. OTUS фокусируется на развитии менеджеров IT проектов. Skillbox фокусируется на применении Scrum и Kanban в работе над продуктом, предлагая навыки управления распределёнными командами и оптимизации рабочих процессов. GeekBrains и Специалист.ру предлагают интенсивные курсы с множеством практических заданий и кейсов, что может быть полезно для тех, кто предпочитает активное обучение через реальные проекты. City Business School и Академия АйТи предоставляют курсы, ориентированные на эффективность и скорость работы команды, а также на основные процессы и события в гибком управлении проектами. OTUS предлагают прикладной курс, который подойдет менеджерам проектов, желающим углубить свои знания в конкретных областях Agile и Scrum.

На образовательных платформах для курсов по гибким навыкам управления проектами обычно используются следующие методы обучения: краткие и информативные видео, которые обеспечивают визуальное и аудиальное погружение в тему, предоставление текстовых материалов для самостоятельного изучения, после каждого урока или блока предлагаются тесты для проверки усвоенного материала, реальные кейсы и проекты для закрепления теоретических знаний на практике, использование таск-менеджеров и инструментов для совместной работы, возможность общения с преподавателями и другими учащимися для обмена опытом и решения вопросов.

При выборе курса по обучению гибким навыкам на образовательных платформах предпринимателю стоит учитывать следующие аспекты:

- содержание курса — соответствует ли потребностям команды и организационным целям, покрывает ли необходимые темы, такие как лидерство, коммуникация, управление конфликтами и принятие решений.
- формат обучения — подходит ли стилю обучения и графику. Некоторые предпочитают интерактивные вебинары, другие — самостоятельное изучение с помощью видеоуроков и чтения.
- квалификация преподавателей;
- отзывы и рейтинги от предыдущих учащихся — могут дать представление о качестве курса и его эффективности;
- стоимость — некоторые платформы предлагают корпоративные скидки или бесплатные пробные версии;
- сертификация — может быть полезна для профессионального развития и повышения квалификации сотрудников;

- возможности сетевого взаимодействия, общения и обмена опытом с другими профессионалами, что может быть ценным дополнением к обучению;
- обновление материалов, чтобы отражать последние тенденции и лучшие практики в области гибких методологий.

Эти критерии помогут предпринимателю выбрать курс, который будет наиболее эффективен для развития гибких навыков.

Таким образом, программы обучения по гибким методам управления проектами непосредственно связаны с развитием предпринимательских компетенций. Гибкие методы, такие как Scrum, Kanban и Extreme Programming (XP), предоставляют более гибкий и итеративный подход к управлению проектами. Они акцентируют внимание на коммуникации, сотрудничестве, адаптации и постоянном улучшении. Вместо жестких планов они используют спринты, доски задач и регулярные ретроспективы. Предпринимательские компетенции включают в себя навыки, необходимые для успешного управления бизнесом. Эти компетенции включают в себя креативность, инновационное мышление, лидерство, планирование, решение проблем, коммуникацию и предпринимательскую смелость. Гибкие методы управления проектами обучают предпринимателей гибкости мышления и адаптации к изменениям. Эти навыки являются важными для предпринимателей, которые часто сталкиваются с неожиданными ситуациями и быстрыми изменениями на рынке. Гибкие методы также подчеркивают командную работу и коммуникацию, что помогает предпринимателям развивать навыки лидерства и сотрудничества. В итоге программы обучения по гибким методам управления проектами способствуют развитию предпринимательских компетенций, что помогает предпринимателям успешно управлять проектами и бизнесом в динамичной среде.

Список литературы

1. Ананченкова П.И. Корпоративное обучение — механизм воспроизводства трудовых ресурсов. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2024. Т. 23. № 1. С. 83–87. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2024-23-1-83-87>.
2. Ананченкова П.И. Обучение и развитие сотрудников — устойчивый тренд управления человеческими ресурсами в системе социально-трудовых отношений. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2023. Т. 22. № 3. С. 101–106. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-3-101-106>.
3. Мореева Е.В., Ананченкова П.И. Некоторые аспекты теоретических подходов к проблематизации измерения человеческого капитала: расходы или инвестиции. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2023. Т. 22. № 3. С. 131–135. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-3-131-135>.
4. Рубин Ю. Б. Основы предпринимательства. — 3-е изд., перер. и доп. — М.: Университет «Синергия», 2020.
5. Теоретические предпосылки и принципы гибких методов управления. <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-predposylki-i-printsipy-gibkih-metodov-upravleniya-proektami//>.
6. Анализ использования гибких методов управления проектами в российских ИТ-компаниях. // <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-ispolzovaniya-gibkih-metodov-upravleniya-proektami-v-rossiyskih-it-kompaniyah//>.
7. Анализ 19 стартапов в Европе. Результаты опроса европейских стартапов 2019. URL: <https://www.pwc.ru/ru/publications/european-start-up-survey.html>.
8. Лукашенко М.А., Радченко В.С., Шавырина А.А. Бизнес коммуникации руководителя. Мастер-класс: учебное пособие / Под ред. М.А. Лукашенко. — Москва: Университет «Синергия», 2021. DOI: 10.37791/978-5-4257-0511-2-2021-1-216.

References

1. Ananchenkova P.I. Corporate training is a mechanism for the reproduction of labor resources. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2024. T. 23. № 1. P. 83–87. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2024-23-1-83-87>.
2. Ananchenkova P.I. Training and development of employees — a steady trend in the management of human resources in the system of social and labor relations. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2023. T. 22. № 3. P. 101–106. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-3-101-106>.

3. Moreeva E.V., Ananchenkova P.I. Some aspects of theoretical approaches to problematization of human capital measurement: expenditures or investments. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2023. T. 22. № 3. P. 131–135. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-3-131-135>.
4. Rubin Yu. B. Osnovy predprinimatel'stva. — 3-e izd., perer. i dop. — M.: Universitet «Sinergiya», 2020.
5. Teoreticheskie predposylki i printsipy gibkikh metodov upravleniya <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-predposylki-i-printsipy-gibkikh-metodov-upravleniya-proektami//>.
6. Analiz ispol'zovaniya gibkikh metodov upravleniya projektami v rossiiskikh IT-kompaniyakh // <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-ispolzovaniya-gibkikh-metodov-upravleniya-proektami-v-rossiyskih-it-kompaniyah//>.
7. Analiz 19 startup khabov v Evrope. Rezul'taty oprosa evropeiskikh startupov 2019. URL: <https://www.pwc.ru/ru/publications/european-start-up-survey.html>.
8. Lukashenko M.A., Radchenko V.S., Shavyrina A.A. Biznes kommunikatsii rukovoditelya. Master-klass: uchebnoe posobie / Pod red. M.A. Lukashenko. — Moskva: Universitet «Sinergiya», 2021. DOI: 10.37791/978-5-4257-0511-2-2021-1-216.

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-2-76-82>

Развитие инклюзивной культуры в организации

Д. С. Шихалиева

Доктор экономических наук, доцент,
Shikhalieva.jannet@yandex.ru

Российский государственный университет социальных технологий,
Москва, Россия

Аннотация: В статье рассматриваются особенности инклюзивной культуры на двух уровнях: экономики и организации, даются определения понятиям «инклюзивная культура организации» и «инклюзивный лидер». Автор ставит целью исследования анализ основных аспектов, связанных с формированием инклюзивной культуры, предполагающей развитие принципов равенства и многообразия. В работе приводятся данные, подтверждающие необходимость внедрения принципов инклюзивности в практику деятельности российских предприятий и организаций, представляются выводы о влиянии инклюзивной культуры на эффективность организации.

Ключевые слова: многообразие, инклюзивная миссия, эффективность, экономика, организация, инвалиды.

Для цитирования: Шихалиева Д.С. Развитие инклюзивной культуры в организации. Путеводитель предпринимателя. 2024. Т. 17. № 2. С. 76–82. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-2-76-82>.

Developing an inclusive culture in the organization

D. S. Shikhalieva

Dr. Sci. (Econ.),
Shikhalieva.jannet@yandex.ru

Russian State University of Social Technologies,
Moscow, Russia

Annotation: The article discusses the features of an inclusive culture at two levels: the economy and the organization, and defines the concepts of «inclusive culture of an organization» and «inclusive leader». The author aims to analyze the main aspects related to the formation of an inclusive culture, which involves the development of the principles of equality and diversity. The work provides data confirming the need to introduce the principles of inclusiveness into the practice of Russian enterprises and organizations and presents conclusions about the impact of an inclusive culture on the effectiveness of the organization.

Keywords: diversity, inclusive mission, efficiency, economy, organization, people with disabilities.

For citation: Shikhalieva D.S. Developing an inclusive culture in the organization. Entrepreneur's Guide. 2024. T. 17. № 2. P. 76–82. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-2-76-82>.

Формирование справедливого устройства экономики становится сегодня приоритетной задачей, решение которой направлено на создание социального государства. Реализация этого стратегического направления в сформулированном контексте требует рассмотрения вопроса формирования инклюзивной культуры.

Одно из первых определений культуры принадлежит Э. Тейлору. Оно включает понятия знаний, ценностей, верований, законов и обычаев, присущих тому или иному обществу¹. Э. Шейн представлял культуру организации как парадигму основополагающих предположений, которые составляют управленческую модель². М. Армстронг выделял в организационной культуре совокуп-

¹ Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Организационная культура. Проблемы экономики и менеджмента. 2012. № 10(14). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnaya-kultura> (дата обращения: 24.03.2024).

² Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. — СПб.: Питер, 2002. 336 с.

ность базовых ценностей и поведенческих норм, принимаемых всеми сотрудниками³. У. Оучи отмечал, что залогом мощного подъема японской промышленности в 60–70 гг. XX века явилась уникальная культура, отражающая специфику японской системы управления. Ее фундамент составляют особые ценности, убеждения и ритуалы, присущие каждому предприятию⁴. Т. Дил и А. Кеннеди также рассматривают культуру организации как совокупность ее элементов, лежащих в основе управления коллективом⁵.

Под инклюзивной культурой организации предлагаем понимать создание атмосферы доброжелательности, толерантности и принятия всех членов коллектива независимо от их особенностей. Инклюзивная культура организации должна предполагать равный доступ к возможностям трудоустройства, продвижения по карьерной лестнице и доступу к занятию руководящих позиций. Инклюзивная культура основывается на принципах признания разнообразия, уважения к разным точкам зрения, отсутствия дискриминации по тому или иному признаку. Инклюзивная культура – это культура многообразия и при этом равных возможностей и условий для вовлечения в трудовой процесс⁶.

Предлагаем выделять инклюзивную культуру на макро- и микроуровнях. На макроуровне формируется инклюзивная культура экономики как системы. Она основывается на социально-ориентированном подходе, предполагающем равный доступ всех членов общества к удовлетворению потребностей. Формирование инклюзивной культуры как фундамента инклюзивной экономики позволит снизить уровень социального и экономического неравенства в стране и повысит возможности доступа населения к общественным благам⁷. Представим данные о посещении культурно-развлекательных мероприятий инвалидами в 2020–2022 гг. (рис. 1).

За два года уровень посещаемости культурных и развлекательных мероприятий гражданами с инвалидностью вырос по всем выбранным направлениям. На 8,8% увеличилось число посетивших хотя бы одно мероприятие, количество клиентов с инвалидностью в заведениях общественного питания выросло на 5,9%, что свидетельствует о развитии безбарьерной среды.

Рассмотрим данные Комплексного наблюдения условий жизни населения о причинах отказа участия инвалидов в туристических или экскурсионных поездках на рисунке 2.

По данным статистики в 2022 году по отношению к 2020 году на 2,2% увеличилось количество граждан с инвалидностью, совершивших поездку в течение года. Рост отказов от путешествий связан больше с состоянием здоровья, нежели с нехваткой денежных средств⁸.

³ Армстронг М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем. – М.: Феникс, 2003. 134 с.

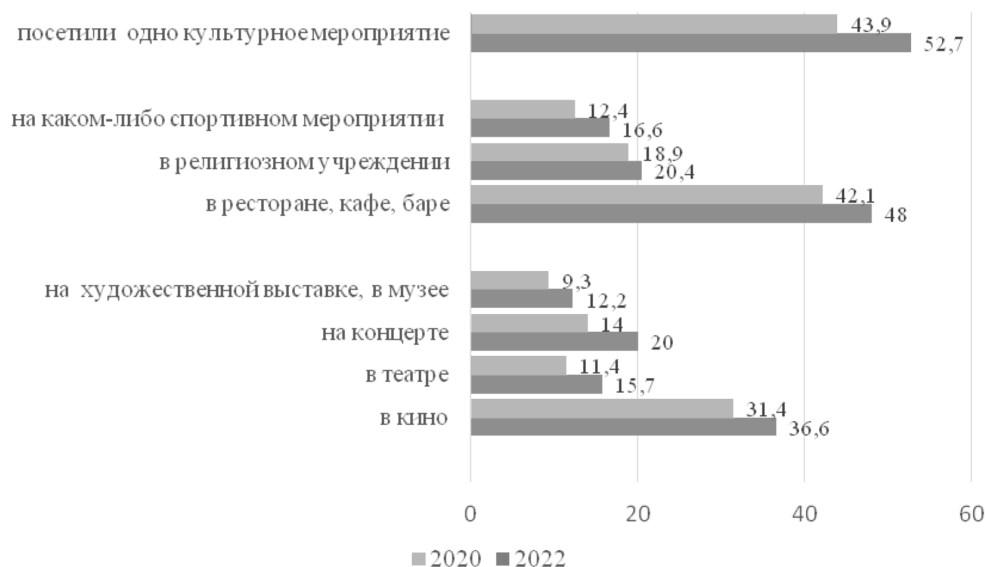
⁴ Ouchi, W. and Jaeger, A. Type Z Organization: Stability in the Midst of Mobility. *Academy of Management Review*, 1978. № 3. P. 305–314.

⁵ Deal, T. E., Kennedy, A. E. *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. PerseusBooksGroup, 2000. 232 p.

⁶ Нестеренко Ю.Н. Развитие социального предпринимательства в экономике России / Ю.Н. Нестеренко, А.А. Плюхина. – М.: Издательство «Креативная экономика», 2017. 154 с. ISBN 978-5-91292-169-8. DOI 10.18334/9785912921698. EDN YGOLEZ. Тимохин Д. В. Социально-экономические аспекты развития человеческого капитала лиц с инвалидностью в международном информационном пространстве / Д.В. Тимохин, Д.Я. Ковалевский. Перспективы международного взаимодействия России с зарубежными странами в социально-экономической и гуманитарной сферах: Материалы международной научно-практической конференции, Москва, 25–26 апреля 2018 года / Под редакцией В.Д. Байрамова, И.Л. Литвиненко. – Москва: Московский государственный гуманитарно-экономический университет, 2018. С. 109–112.

⁷ Шихалиева Д. С. Инклюзивное предпринимательство как вектор развития бизнеса / Д.С. Шихалиева. Путеводитель предпринимателя. 2023. Т. 16, № 1. С. 61–67. DOI 10.24182/2073-9885-2023-16-1-61-67. EDN PTYCWV. Беляева С. В. Развитие конкурентных отношений в России / С. В. Беляева, Е. А. Остапенко. Финансово-экономические проблемы региональной экономики: Материалы Международной научно-практической конференции, Ставрополь, 27–28 июня 2016 года / Под общей редакцией Ю.М. Складовой. – Ставрополь: Общество с ограниченной ответственностью «СЕКВОЙЯ», 2016. С. 145–149. EDN XSNKFZ.

⁸ Положение инвалидов (rosstat.gov.ru).-URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/13964> (дата обращения: 27.03.2024). Антонова В.К., Александрова М.Ю., Присяжнюк Д.И., Рябиченко Т. А. Инклюзивная организационная культура как аномалия: взаимосвязь размера компании и проявления в ней инклюзивных норм и практик. Мониторинг. 2022. № 4 (170). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/inklyuzivnaya-organizatsionnaya-kultura-kak-anomaliya-vzaimosvyaz-razmera-kompanii-i-proyavleniya-v-ney-inklyuzivnyh-norm-i-praktik> (дата обращения: 20.03.2024).

Рис. 1. Динамика посещения культурно-развлекательных мероприятий инвалидами в 2020–2022 гг., %⁹Рис. 2. Динамика причин отказа участия инвалидов в туристических или экскурсионных поездках в 2020–2022 гг., %¹⁰

На микроуровне следует различать инклюзивную культуру организации как разновидность организационной культуры. В основе такой культуры должны лежать понятия: инклюзивная миссия, инклюзивные цели, инклюзивный лидер. Под инклюзивной миссией предлагаем понимать особое предназначение организации, направленное на достижение инклюзивных целей. Инклюзивные цели предполагают реализацию социально значимых бизнес-проектов и задач. Исследования в области инклюзивного предпринимательства, проводимые в последние годы международной консалтинговой компанией McKinsey & Company, свидетельствуют о прямой корреляционной зависимости между инклюзивными целями и ростом финансовых результатов предприятия¹¹.

Инклюзивная культура организации, с одной стороны, способствует вовлечению в трудовую деятельность малообеспеченных, социально уязвимых членов общества, а также людей с ограни-

⁹ Положение инвалидов (rosstat.gov.ru). — URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/13964> (дата обращения: 27.03.2024).

¹⁰ Положение инвалидов (rosstat.gov.ru). — URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/13964> (дата обращения: 27.03.2024).

¹¹ Обеспечение роста за счет многообразия на рабочем месте | McKinsey. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/delivering-through-diversity> (дата обращения: 20.03.2024).

ченными возможностями здоровья. С другой стороны, реализует инклюзивную миссию, ориентируя свою деятельность на удовлетворение потребностей не только широкого круга потребителей, но и социально незащищенного сегмента рынка. Предприятия, функционирующие на принципах инклюзивности, имеют потенциал для роста производительности труда. Осознание каждым членом коллектива своего участия в решении социальных задач повышает мотивацию к труду. Уровень развития инклюзивной культуры можно оценить на основе индекса D&I (Diversity and Inclusion), разработанного агентством Thomson Reuters и позволяющего на основе четырех базовых показателей представить рейтинг международных компаний, работающих на основе принципа инклюзивности ¹².

В рассматриваемом аспекте интерес представляют вопросы инклюзивного лидерства. Компания Deloitte занимается исследованием инклюзивного лидерства более десяти лет, понимая под этим понятием равное отношение к людям независимо от дифференциации их возможностей ¹³.

Предлагаем определить инклюзивного лидера как инноватора, создающего равные условия для развития, самопроявления и реализации всех членов коллектива независимо от их возможностей. Такой руководитель способен сформировать среду многообразия в организации, ключевыми ценностями которой является принятие, толерантность и уважение к людям, обладающим разными взглядами и способностями. Качествами инклюзивного лидера могут обладать не только менеджеры, но и исполнители. Важную роль здесь играет принцип справедливого отношения к сотрудникам, учитывающий индивидуальность и уникальность каждого человека ¹⁴.

В призме поднимаемой темы определенный интерес представляет введение с нового учебного года в российских высших учебных заведениях, участвующих в пилотном проекте Минобрнауки, нового курса «Обучение служением». Проект направлен на развитие у современной молодежи нравственных качеств и этических норм, патриотизма, гражданской ответственности и лидерских навыков ¹⁵. Данная инициатива будет способствовать формированию и развитию инклюзивной культуры, где сочетается неповторимость каждого человека и многообразие личностей, действует принцип равноправия всех членов коллектива независимо от их возможностей. Молодые люди, прошедшие обучение служением, станут достойными инклюзивными лидерами, строящими отношения в коллективе на основе уважения, дружбы, справедливости, толерантности, взаимопомощи и взаимоподдержки. Это возможно при формировании действенной инклюзивной экосистемы, имеющей миссию, принимаемую всеми ее представителями и участниками. В инклюзивной экосистеме имеющиеся различия объединяют людей.

Инклюзивная культура должна включать понятие «трудова инклюзия». Под трудовой инклюзией можно понимать трудовую интеграцию людей с ОВЗ и другими особыми потребностями в рабочую деятельность. В РФ с 2022 года действует норма права в Законе о занятости населения, которая закрепляет обязанность для организаций принимать на работу социально уязвимых граждан и определяет размер квоты на рабочие места для них ¹⁶.

Динамика состояния безработицы и занятости работающих инвалидов отражена на рисунке 3.

¹² Шаманина Э.А. Социальное предпринимательство и инклюзивный бизнес: социальное направление развития частного сектора / Э.А.Шаманина. Экономика и управление: проблемы, решения. 2019. Т. 2. № 4. С. 11–22.

¹³ Инклюзивное лидерство: исследования и выводы от Deloitte — Карьера на vc.ru. — URL: <https://vc.ru/hr/484617-inklyuzivnoe-liderstvo-issledovaniya-i-vyvody-ot-deloitte?ysclid=lu76iknwux249846848> (дата обращения: 25.03.2024).

¹⁴ Инклюзивное лидерство: исследования и выводы от Deloitte — Карьера на vc.ru. — URL: <https://vc.ru/hr/484617-inklyuzivnoe-liderstvo-issledovaniya-i-vyvody-ot-deloitte?ysclid=lu76iknwux249846848> (дата обращения: 25.03.2024).

¹⁵ Методические рекомендации по реализации модуля «Обучение служением» в образовательных организациях высшего образования Российской Федерации. — URL: <https://www.nosu.ru/wp-content/uploads/2023/09/metodicheskie-rekomendacii-po-realizacii-modulja-obuchenie-sluzheniem.pdf?ysclid=ltzwlws5e591115575> (дата обращения: 22.03.2024).

¹⁶ Закон РФ «О занятости населения в Российской Федерации» от 19.04.1991 № 1032-1(ред. От 28.12.2022) — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_79239/6f70f067affb76471dc8691d9fecfa74aad011d/#dst100040 (дата обращения: 22.03.2024).



Рис. 3. Динамика уровня безработицы, уровня занятости и уровня участия в составе рабочей силы населения, имеющего инвалидность в 2018–2022 гг., в % ¹⁷

Рост безработицы на 2% в 2020 году по сравнению с 2019 годом объясняется тяжелым пандемийным периодом ¹⁸. Государственная поддержка реализации трудовых прав граждан с инвалидностью на законодательном уровне способствовала положительной динамике уровня занятости в 2022 году (на 1,2%) к предыдущему году. В этот же временной период наблюдается снижение уровня безработицы на 4,9% и повышение на 0,8% уровня участия в составе рабочей силы людей с инвалидностью.

Улучшение имеющейся ситуации в данном контексте видится в реализации следующих направлений:

- принцип инклюзии может закладываться в миссию организации или формулироваться в ее целях: равный доступ, равные условия, равные возможности для сотрудников и клиентов с особыми потребностями;
- обучение руководителей и сотрудников навыкам инклюзивного лидерства;
- создание комфортного морально-психологического климата требует развития у сотрудников инклюзивных компетенций;
- поддержка на государственном уровне инклюзивных бизнес-моделей;
- формирование в обществе норм, ценностей и установок, соответствующих российской идентичности.

Развитие инклюзивной культуры всегда способствует реализации идеи справедливости, что является важным мотивационным фактором в решении вопросов повышения производительности труда и эффективности как отдельно взятой организации, так и экономики в целом. Инклюзивная культура открывает возможности служения обществу, решая социально значимые и экологические проблемы.

Список литературы

1. Закон РФ «О занятости населения в Российской Федерации» от 19.04.1991 № 1032-1 (ред. От 28.12.2022). – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_79239/6f70f067affb76471dc8691d9fecfa74aad011d/#dst100040 (дата обращения: 22.03.2024).

¹⁷ Положение инвалидов (rosstat.gov.ru). – URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/13964> (дата обращения: 27.03.2024).

¹⁸ Репкина О.Б. Проблемы трудоустройства инвалидов молодого возраста на рынке труда / О.Б. Репкина. Инвалид в обществе XXI века: Сборник трудов III Всероссийской научно-практической конференции, Москва, 07 декабря 2021 года / Под редакцией В.Д. Байрамова, И.Л. Литвиненко. – Москва: Московский государственный гуманитарно-экономический университет, 2022. С. 63–65. EDN SBDRKT.

2. Антонова В.К., Александрова М.Ю., Присяжнюк Д.И., Рябиченко Т.А. Инклюзивная организационная культура как аномалия: взаимосвязь размера компании и проявления в ней инклюзивных норм и практик. Мониторинг. 2022. № 4 (170). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/inklyuzivnaya-organizatsionnaya-kultura-kak-anomaliya-vzaimosvyaz-razmera-kompanii-i-proyavleniya-v-ney-inklyuzivnyh-norm-i-praktik> (дата обращения: 20.03.2024).
3. Армстронг М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем. — М.: Феникс, 2003. 134 с.
4. Беляева С.В. Развитие конкурентных отношений в России / С.В. Беляева, Е.А. Остапенко. Финансово-экономические проблемы региональной экономики: Материалы Международной научно-практической конференции, Ставрополь, 27–28 июня 2016 года / Под общей редакцией Ю.М. Скляровой. — Ставрополь: Общество с ограниченной ответственностью «СЕКВОЙЯ», 2016. С. 145–149. EDN XSNKFZ.
5. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Организационная культура. Проблемы экономики и менеджмента. 2012. № 10 (14). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnaya-kultura> (дата обращения: 24.03.2024).
6. Инклюзивное лидерство: исследования и выводы от Deloitte — Карьера на vc.ru. — URL: <https://vc.ru/hr/484617-inklyuzivnoe-liderstvo-issledovaniya-i-vyvody-ot-deloitte?ysclid=lu76iknwux249846848> (дата обращения: 25.03.2024).
7. Методические рекомендации по реализации модуля «Обучение служением» в образовательных организациях высшего образования Российской Федерации. — URL: <https://www.nosu.ru/wp-content/uploads/2023/09/metodicheskie-rekomendacii-po-realizacii-modulja-obuchenie-sluzheniem.pdf?ysclid=ltzwflws5e591115575> (дата обращения: 22.03.2024).
8. Нестеренко Ю.Н. Развитие социального предпринимательства в экономике России / Ю.Н. Нестеренко, А.А. Плюхина. — М.: Издательство «Креативная экономика», 2017. 154 с. ISBN 978-5-91292-169-8. DOI 10.18334/9785912921698. EDN YGOLEZ.
9. Обеспечение роста за счет многообразия на рабочем месте | McKinsey. — URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/delivering-through-diversity> (дата обращения: 20.03.2024).
10. Положение инвалидов (rosstat.gov.ru). — URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/13964> (дата обращения: 27.03.2024).
11. Репкина О.Б. Проблемы трудоустройства инвалидов молодого возраста на рынке труда / О.Б. Репкина. Инвалид в обществе XXI века: Сборник трудов III Всероссийской научно-практической конференции, Москва, 07 декабря 2021 года / Под редакцией В.Д. Байрамова, И.Л. Литвиненко. — Москва: Московский государственный гуманитарно-экономический университет, 2022. С. 63–65. EDN SBDRKT.
12. Тимохин Д.В. Социально-экономические аспекты развития человеческого капитала лиц с инвалидностью в международном информационном пространстве / Д.В. Тимохин, Д.Я. Ковалевский. Перспективы международного взаимодействия России с зарубежными странами в социально-экономической и гуманитарной сферах: Материалы международной научно-практической конференции, Москва, 25–26 апреля 2018 года / Под редакцией В.Д. Байрамова, И.Л. Литвиненко. — Москва: Московский государственный гуманитарно-экономический университет, 2018. С. 109–112.
13. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. — СПб.: Питер, 2002. 336 с.
14. Шаманина Э.А. Социальное предпринимательство и инклюзивный бизнес: социальное направление развития частного сектора / Э.А. Шаманина. Экономика и управление: проблемы, решения. 2019. Т. 2. № 4. С. 11–22.
15. Шихалиева Д.С. Инклюзивное предпринимательство как вектор развития бизнеса / Д.С. Шихалиева. Путеводитель предпринимателя. 2023. Т. 16, № 1. С. 61–67. DOI 10.24182/2073-9885-2023-16-1-61-67. EDN PTYCWV.
16. Deal, T. E., Kennedy, A. E. Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life. PerseusBooksGroup, 2000. 232 p.
17. Ouchi, W. and Jaeger, A. Type Z Organization: Stability in the Midst of Mobility. Academy of Management Review, 1978. № 3. P. 305–314.

References

1. Закон РФ «О занятости населения в Российской Федерации» от 19.04.1991 № 1032-1 (ред. От 28.12.2022). — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_79239/6f70f067affb76471dc8691d9fecfa74aad011d/#dst100040 (дата обращения: 22.03.2024).

2. Antonova V.K., Aleksandrova M.Yu., Prisyazhnyuk D.I., Ryabichenko T.A. Inklyuzivnaya organizatsionnaya kul'tura kak anomal'ya: vzaimosvyaz' razmera kompanii i proyavleniya v nei inklyuzivnykh norm i praktik. *Monitoring*. 2022. № 4 (170). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/inklyuzivnaya-organizatsionnaya-kultura-kak-anomal'ya-vzaimosvyaz-razmera-kompanii-i-proyavleniya-v-ney-inklyuzivnykh-norm-i-praktik> (data obrashcheniya: 20.03.2024).
3. Armstrong M. *Osnovy menedzhmenta. Kak stat' luchshim rukovoditelem*. — M.: Feniks, 2003. 134 s.
4. Belyaeva S.V. Razvitie konkurentnykh otnoshenii v Rossii / S.V. Belyaeva, E.A. Ostapenko. *Finansovo-ekonomicheskie problemy regional'noi ekonomiki: Materialy Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii, Stavropol', 27–28 iyunya 2016 goda / Pod obshchei redaktsiei Yu.M. Sklyarovoi*. — Stavropol': Obshchestvo s ogranichennoi otvetstvennost'yu «SEKVOIYA», 2016. S. 145–149. EDN XSNKFZ.
5. Zhemchugov A.M., Zhemchugov M.K. Organizatsionnaya kul'tura. *Problemy ekonomiki i menedzhmenta*. 2012. № 10 (14). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnaya-kultura> (data obrashcheniya: 24.03.2024).
6. Inklyuzivnoe liderstvo: issledovaniya i vyvody ot Deloitte — Kar'era na vc.ru. — URL: <https://vc.ru/hr/484617-inklyuzivnoe-liderstvo-issledovaniya-i-vyvody-ot-deloitte?ysclid=lu76iknwux249846848> (data obrashcheniya: 25.03.2024).
7. Metodicheskie rekomendatsii po realizatsii modulya «Obuchenie sluzheniem» v obrazovatel'nykh organizatsiyakh vysshego obrazovaniya Rossiiskoi Federatsii. — URL: <https://www.nosu.ru/wp-content/uploads/2023/09/metodicheskie-rekomendacii-po-realizacii-modulja-obuchenie-sluzheniem.pdf?ysclid=ltzwflws5e591115575> (data obrashcheniya: 22.03.2024).
8. Nesterenko Yu.N. Razvitie sotsial'nogo predprinimatel'stva v ekonomike Rossii / Yu.N. Nesterenko, A.A. Plyukhina. — M.: Izdatel'stvo «Kreativnaya ekonomika», 2017. 154 s. ISBN 978-5-91292-169-8. DOI 10.18334/9785912921698. EDN YGOLEZ.
9. Obespechenie rosta za schet mnogoobraziya na rabochem meste | McKinsey. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/delivering-through-diversity> (data obrashcheniya: 20.03.2024).
10. Polozhenie invalidov (rosstat.gov.ru). — URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/13964> (data obrashcheniya: 27.03.2024).
11. Repkina O.B. Problemy trudoustroistva invalidov mladogo vozrasta na rynke truda / O.B. Repkina. *Invalid v obshchestve XXI veka: Sbornik trudov III Vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii, Moskva, 07 dekabrya 2021 goda / Pod redaktsiei V.D. Bairamova, I.L. Litvinenko*. — Moskva: Moskovskii gosudarstvennyi gumanitarno-ekonomicheskii universitet, 2022. S. 63–65. EDN SBDKRT.
12. Timokhin D.V. Sotsial'no-ekonomicheskie aspekty razvitiya chelovecheskogo kapitala lits s invalidnost'yu v mezhdunarodnom informatsionnom prostranstve / D.V. Timokhin, D.Ya. Kovalevskii. *Perspektivy mezhdunarodnogo vzaimodeistviya Rossii s zarubezhnymi stranami v sotsial'no-ekonomicheskoi i gumanitarnoi sferakh: Materialy mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii, Moskva, 25–26 aprelya 2018 goda / Pod redaktsiei V.D. Bairamova, I.L. Litvinenko*. — Moskva: Moskovskii gosudarstvennyi gumanitarno-ekonomicheskii universitet, 2018. S. 109–112.
13. Shein E.X. *Organizatsionnaya kul'tura i liderstvo*. — SPb.: Piter, 2002. 336 s.
14. Shamanina E.A. Sotsial'noe predprinimatel'stvo i inklyuzivnyi biznes: sotsial'noe napravlenie razvitiya chastnogo sektora / E.A. Shamanina. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya*. 2019. T. 2. № 4. S. 11–22.
15. Shikhalieva D.S. Inklyuzivnoe predprinimatel'stvo kak vektor razvitiya biznesa / D.S. Shikhalieva. *Putevoditel' predprinimatel'ya*. 2023. T. 16, № 1. S. 61–67. DOI 10.24182/2073-9885-2023-16-1-61-67. EDN PTYCW.
16. Deal, T.E., Kennedy, A.E. *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. PerseusBooksGroup, 2000. 232 p.
17. Ouchi, W. and Jaeger, A. Type Z Organization: Stability in the Midst of Mobility. *Academy of Management Review*, 1978. № 3. P. 305–314.

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-2-83-101>



Финансовая безопасность арабских стран: анализ некоторых аспектов

С. Ю. Бабенкова

*Кандидат экономических наук, старший научный сотрудник,
s.babenkova@ivran.ru*

*Отдел экономических исследований,
Институт востоковедения, Российская академия наук,
Москва, Россия*

Аннотация: Вопросы обеспечения финансовой безопасности страны всегда играли важную роль не только в условиях кризисов, но и в условиях относительно стабильного функционирования экономики и финансовой системы. Финансовая безопасность наряду с продовольственной и энергетической безопасностью является частью национальной экономической безопасности и играет ведущую роль на макро- и микроэкономических уровнях. Особенно необходимо отметить бурное развитие процессов цифровизации, которые напрямую влияют на устойчивость финансовой системы и ее безопасность.

Финансовые системы арабских стран, будучи включенными в мировую финансовую систему, прямо или косвенно подвержены практически всем возможным рискам, которые зарождаются и эволюционируют на мировых финансовых рынках и в мировой экономике. Обеспечение финансовой безопасности в странах региона Ближнего Востока и Северной Африки является одной из первоочередных задач у руководства этих стран. Эти задачи сводятся, в том числе, к уменьшению суверенного риска, обеспечению единства в нормативных подходах к проведению трансграничных сделок, прозрачности проведения сделок по торговому финансированию с учетом введения санкций против некоторых стран, также важным аспектом остается обеспечение кибербезопасности в условиях цифровизации финансовых процессов.

В данной статье рассмотрены и проанализированы некоторые из аспектов финансовой безопасности арабских стран, в том числе, с учетом включения в мировую практику инновационных процессов, а также представлены проблемы стран региона Ближнего Востока и Северной Африки, которые способствуют увеличению вероятности несбалансированности процессов по обеспечению финансовой безопасности региона в целом.

Ключевые слова: финансовая безопасность, арабские страны, страны региона БВСА, трансграничные платежи, суверенный риск, исламские банки, торговое финансирование, цифровизация, кибербезопасность.

Для цитирования: Бабенкова С.Ю. Финансовая безопасность арабских стран: анализ некоторых аспектов. Путеводитель предпринимателя. 2024. Т. 17. № 2. С. 83–101. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-2-83-101>.

Financial security of Arab countries: analysis of some aspects

S. Yu. Babenkova

*Cand. Sci. (Econ.), Senior scientific officer,
s.babenkova@ivran.ru*

*Department of Economic Research,
Institute of Oriental Studies, Russian Academy of Sciences,
Moscow, Russia*

Abstract: Issues of ensuring the financial security of the country have always played an important role not only in times of crises but also in conditions of relatively stable functioning of the economy and financial system. Financial security, along with food and energy security, is part of national economic security and plays a leading role at the macro and micro economic levels. It is especially necessary to note the rapid development of digitalization processes which directly affect the stability of the financial system and its security.

The financial systems of Arab countries, being included in the global financial system, are directly or indirectly exposed to almost all possible risks that arise and evolve in the global financial markets and in the global economy. Ensuring financial security in the countries of the Middle East and North Africa region is one of the top priorities for the leadership of these countries. These tasks boil down to, among other things, reducing sovereign risk ensuring unity in regulatory approaches to ensuring cross-border transactions, transparency in trade finance transactions taking into account the imposition of sanctions against some countries, and ensuring cybersecurity in the context of digitalization of financial processes remains an important aspect.

This article examined and analyzed some of the aspects of the financial security of Arab countries including taking into account the inclusion of innovative processes in world practice, and there are also presented the problems of the countries of the Middle East and North Africa region which contribute to an increase in the likelihood of imbalance in processes to ensure the financial security of the region generally.

Keywords: financial security, Arab countries, MENA countries, cross-border payments, sovereign risk, Islamic banks, trade finance, digitalization, cybersecurity.

For citation: Babenkova S. Yu. Financial security of Arab countries: analysis of some aspects. *Entrepreneur's Guide*. 2024. T. 17. № 2. P. 83–101. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-2-83-101>.

Экономические кризисы напрямую влияют на финансовую безопасность страны и в данном случае, именно качественная проработка проблем и последующее решение вопросов по финансовой безопасности, помогает органам власти находить правильные антикризисные социально-экономические решения. Финансовая безопасность является частью экономической и национальной безопасности страны, которая способствует поддержанию удовлетворительных условий жизнедеятельности населения, а также устойчивому развитию и функционированию системы народного хозяйства в целом.

В различных источниках можно найти следующие определения понятия «финансовая безопасность»:

- это состояние стабильной и предсказуемой финансовой ситуации, когда физическое или юридическое лицо имеет средства для выполнения своих финансовых обязательств и достижения своих финансовых целей, что подразумевает наличие стабильного дохода, наличия сбережений и активов, достаточных для покрытия расходов, в том числе при наступлении чрезвычайных ситуаций¹;
- это способность удовлетворить свои финансовые потребности в настоящем и в будущем. Она охватывает различные аспекты финансового благополучия, в том числе, наличие достаточных сбережений, эффективное управление долгом, инвестирование в будущее и защиту активов посредством внедрения механизма страхования и управления рисками²;
- это понятие, включающее комплекс мер, методов и средств по защите экономических интересов государства на макроуровне, корпоративных структур, финансовой деятельности хозяйствующих субъектов на микроуровне;³
- это не конкретная цифра на банковском счете, а, скорее, чувство уверенности и способность справляться с жизненными финансовыми проблемами;⁴

¹ What is financial security? August 29, 2023 (URL: <https://finance.gov.capital/what-is-financial-security/>) (дата обращения 21.02.2024).

² URL: <https://fastercapital.com/startup-topic/Understanding-the-Importance-of-Financial-Security.html> (дата обращения 21.02.2024).

³ РОСФИНМОНИТОРИНГ. (URL: <https://www.fedsfm.ru/olympiad/what-fin-safety>).

⁴ Мнение Brent Weiss. (Emily Sherman. Financial Security: What Does It Actually Mean? — May 23, 2023) (URL: <https://money.usnews.com/money/personal-finance/family-finance/articles/financial-security-what-does-it-actually-mean>) (дата обращения 21.02.2024).

- это чувство контроля над своей жизнью и свобода выбирать, как ее прожить, независимо от текущих обстоятельств.⁵

Как видно из вышепредставленных определений, финансовая безопасность должна осуществлять свою деятельность как на микро- (домохозяйства, семья, человек), так и на макроуровне (государство, система, сектор).

Финансовая безопасность, по сути, является многоуровневой системой со сложной структурой, но четким механизмом отношений между всеми ее элементами. В основе обеспечения финансовой безопасности, по нашему мнению, должен находиться принцип рационального использования финансовых ресурсов, взвешенных с учетом принимаемых рисков, а также должен быть обеспечен принцип эффективности в части получения прибыли от этих ресурсов. Финансовая безопасность является важным звеном национальной безопасности, под которой целесообразно понимать такое состояние экономики страны, при котором, она на достаточном уровне обеспечивает государству:

- финансовые и социальные потребности;
- защиту от внешних экономических угроз;
- независимость своих интересов от мировых геополитических вызовов;
- бесперебойное функционирование всех финансовых механизмов в условиях экзогенных и эндогенных кризисов.

Национальная экономическая безопасность включает в себя несколько блоков, находящихся как на макро-, так и на микроуровнях, которые могут быть структурированы перпендикулярно относительно друг друга на горизонтальном и вертикальном уровнях вокруг единого центра национальной экономической безопасности (рис. 1). При этом нужно учитывать последние процессы, которые бурно стали происходить после IV Промышленной Революции (Индустрии 4.0), а именно инновационные процессы, в том числе процессы цифровизации, так как, по нашему мнению, финансовая безопасность в условиях цифровых процессов не укладывается в общепринятую парадигму решения кризисных задач в классическом понимании. Финансовая — цифровая безопасность — это прежде всего проведение комплекса мер по противодействию мошенничеству, связанному с цифровой экосистемой, обеспечение безопасности на уровне домохозяйства, корпоративном и государственном уровнях, а также меры по предотвращению увеличения, связанных рисков.

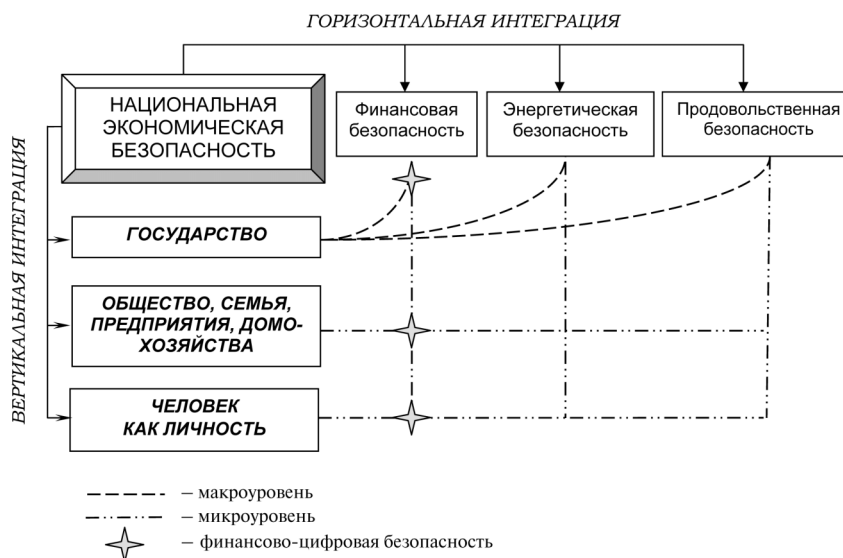


Рис. 1. Составляющие элементы национальной безопасности, сгруппированные и интегрированные по уровням и направлениям⁶

⁵ Cassidy Horton. What Is Financial Security? — April 15, 2022 (URL: <https://www.thebalancemoney.com/what-is-financial-security-5226011>) (дата обращения 21.02.2024).

⁶ Составлено автором.

Финансовая безопасность имеет важное значение как для отдельного человека, так и для домохозяйств в целом, так как она обеспечивает материальную стабильность, поддерживает благоприятную психологическую обстановку, дает возможность людям контролировать и прогнозировать свое финансовое будущее, снижая уровень беспокойства, связанный с неопределённостью. Конечно, финансовая безопасность очень важна на микроуровне, так как именно от финансового, социального, морального состояния, как отдельного индивидуума, так и общества в целом, зависят многие факторы, которые могут угрожать финансовой безопасности, в том числе, на макроуровне ⁷ (табл. 1).

Таблица 1

Факторы и угрозы, влияющие на финансовую безопасность ⁸

Фактор	Характеристика фактора	Угрозы финансовой безопасности	Фактор и угрозы
<i>Доход</i>	Стабильность уровень и дохода. Более высокий доход и наличие несколько его источников, обеспечивают лучшую финансовую стабильность.	- <i>по вероятности проявления</i> : реальные, вероятные, потенциальные; - <i>по источникам возникновения</i> : внешние и внутренние; - <i>по характеру воздействия</i> : прямые и косвенные;	По вероятности проявления. По источникам возникновения. По характеру воздействия. По отношению людей. По экономическим сферам.
<i>Сбережения и инвестиции</i>	Создание финансовой подушки безопасности и принятие взвешенных инвестиционных решений, обеспечивают реальный рост благосостояния.	- <i>по отношению людей</i> : объективные и субъективные; - <i>по причинно – следственным связям</i> : первичные и вторичные;	По источникам возникновения. По характеру воздействия. По экономическим сферам. По территориальному признаку.
<i>Управление долгом</i>	Юридически грамотное управление долгом. Предотвращение накопления чрезмерной задолженности, наличие штрафов и пеней за задержку платежей. Отсутствие процедуры банкротства.	- <i>по экономическим сферам</i> : банки, налоговая сфера, бюджетная сфера и т.д.; - <i>по территориальному признаку</i> : локальные, страновые, региональные, международные	По вероятности проявления. По источникам возникновения. По отношению людей. По экономическим сферам. По территориальному признаку.

⁷ Более подробно об анализе угроз финансовой безопасности см. Сенчагов В.К. Экономическая безопасность России. ЭКО. 2007. № 5 (395). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskaya-bezopasnost-rossii-4> (дата обращения: 21.02.2024).

⁸ Составлен автором.

Продолжение таблицы 1

Фактор	Характеристика фактора	Угрозы финансовой безопасности	Фактор и угрозы
<i>Страхование</i>	Наличие страхового покрытия, в том числе по страхованию вкладов, жизни и здоровья, имущества и т.д.		По вероятности проявления. По характеру воздействия. По экономическим сферам.
<i>Финансовое планирование</i>	Разработка и внедрение мер по комплексному финансовому планированию, включающего в себя составление бюджета, постановку целей, задач, миссии. Проведение регулярных проверок выполнения плана и анализа рисков, принятие взвешенных финансовых решений.		По характеру воздействия. По экономическим сферам. По территориальному признаку.

Несмотря на то, что арабский мир представляется в своем роде «единой арабской семьей», по факту он является очень многогранным организмом, который неомогенен и сложен из-за культурологических, экономических, политических, социальных и других особенностей. В этой связи кризисы, происходившие в мире, в том числе мировой финансовый кризис 1997–2001 гг. («Азиатский кризис»), кризис 2007–2008 гг. («Обвал ипотечного рынка США») и социально-экономические последствия пандемии COVID-19, влияли на страны региона Ближнего Востока и Северной Африки (далее — регион БВСА) с различной степенью тяжести. Не вызывает сомнения тот факт, что эти страны условно можно разделить на нефтедобывающие страны (они же будут называться «страны-доноры») и не нефтедобывающие страны (они же будут называться «страны-реципиенты»). Богатые Персидские монархии с их развитой экономикой и высоким уровнем жизни местного населения, традиционно всегда занимают первые строчки отчетов ведущих аналитических агентств, по многим социально-экономическим и финансовым направлениям. При этом целесообразно отметить, что к нефтедобывающим странам региона стран БВСА также нужно отнести, в том числе, Ирак, Алжир, Тунис и т.д. Однако они значительно проигрывают тем же Персидским монархиям⁹ по различным экономическим аспектам.

Основные риски, которым подвержены арабские страны, — это экономические последствия мировых колебаний цен на углеводороды и не полномасштабное развитие ненефтяных секторов экономики в странах реципиентах, которые в случае возникновения внешнеполитических или экономических вызовов приводят к резкому снижению инвестиционной привлекательности, снижению объемов денежных потоков и социальной напряженности.¹⁰

⁹ Например, по индексу человеческого развития (уровень жизни в стране): Алжир — 0,75 (91-е место в мире), Тунис — 0,73 (97-е место в мире), Ирак — 0,69 (119-е место в мире), Саудовская Аравия — 0,88 (37-е место в мире), ОАЭ — 0,91 (26-е место в мире), Оман — 0,82 (54-е место в мире), Кувейт — 0,84 (48-е место в мире), Катар — 0,86 (43-е место в мире). (данные с портала Standard of Living by Country 2023 — Wisevoter (URL: <https://wisevoter.com/country-rankings/standard-of-living-by-country/>) (дата обращения 11.02.2024).

Арабский индекс цифровой экономики за 2022 г. (Arab Digital Economy Index): Тунис — 54 балла, ОАЭ — 71,4 балла, Саудовская Аравия — 66,1 балла, Катар — 65,1 балла, Бахрейн — 64,9 балла, Оман — 61,6 балла, Кувейт — 61,3 балла (данные с портала Arab Digital Economy in 2022 (URL: https://arab-digital-economy.org/ae_arab-digital-economy-index) (дата обращения 11.02.2024).

¹⁰ Например, относительно последствий финансового кризиса в Ливане см. Бабенкова С.Ю. Финансовая система Ливана: кризис ликвидности, протесты против истеблишмента, дефолт. Путеводитель предпринимателя. 2020;13(2): 46-60. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2020-13-2-46-60>.

Величина последствий от влияний кризисов на финансовые системы арабских стран во многом зависит от проводимых властями этих стран антикризисных мер, в том числе активного продвижения и внедрения в периоды наибольших экономических подъемов государственных планов и Стратегий развития.¹¹

Для некоторых стран снижение цен на углеводороды и продукты питания в период глобальных проблем и нестабильности привело к возникновению так называемого «кризиса трех важных групп»: продовольственного, топливного и финансового.¹² Во время «кризиса трех групп» городские жители, живущие за чертой бедности, (наряду с безземельными сельскими жителями и покупателями продуктов питания) становятся одной из групп, которая является наиболее уязвимой к отсутствию продовольственной безопасности, неполноценному питанию и экономическим потрясениям.¹³

Для других стран снижение цен означает резкое падение продаж высоколиквидных активов и, как следствие, снижение доходов в бюджетно-налоговой сфере.¹⁴ Также после длительного периода реформ некоторые арабские страны столкнулись с проблемами в финансовом секторе, повлекшими за собой необходимость структурной перестройки многих направлений этого сектора, а также проведения мер по либерализации экономики, в ходе которой наблюдалось снижение уровня социальной защиты населения со стороны государства, а также уменьшение механизмов воздействия правительства на экономику с целью контроля за финансовыми процессами, что постепенно привело к разрастанию квазизаконной экономики.¹⁵

Как было отмечено выше, падение цен на нефть и последствия пандемии напрямую повлияли на экономики стран-экспортеров нефти, но наряду с этим они потянули за собой цепочку негативных финансовых последствий и для стран-реципиентов, например, уменьшение объемов денежных переводов, сокращение туристического потока в странах, где доля доходов от туристического сектора составляла в бюджете более четверти доходов (а иногда доходила до 50%).¹⁶ Однако здесь целесообразно отметить, что страной, которая вышла с наименьшими финансовыми и экономическими потерями практически из всех кризисов, был Катар.¹⁷

По мнению некоторых исследователей, финансовые системы арабских стран обладают *значительной* автономией от мировой финансовой системы и в этой связи не имеют в своих портфелях проблемных активов, которые могли катализировать процессы мирового банковского кризиса в странах региона БВСА. В качестве примера приводятся Суверенные фонды различных стран Пер-

¹¹ «Vision 2030» (Саудовская Аравия), «UAE Vision 2030» (ОАЭ), «Qatar National Vision 2030» (Катар), «Bahrain Economic Vision 2030» (Бахрейн), «Kuwait Vision 2035» (Кувейт), «Oman Vision 2040» (Оман), «Egypt Vision 2030» (Египет), «Algeria Vision 2030» (Алжир) и т.д.

¹² В 2008–2009 гг. мир уже переживал системный экономический кризис в трех основных областях: продовольствие, топливо и финансы. (Из выступления заместителя Министра иностранных дел России А.Н. Бородавкина на 65-й сессии ЭСКАТО, Бангкок, 27 апреля 2009 года (URL: <https://www.mid.ru/tv/?id=1707759&lang=ru>).

¹³ CFS 2023/51/INF/17 – Доклад ГЭВУ – ПБП. Сокращение неравенства в области продовольственной безопасности и питания. Доклад Группы экспертов высокого уровня по вопросам продовольственной безопасности и питания Комитета по всемирной продовольственной безопасности. Рим. 23–27 октября 2023 года (URL: <https://www.fao.org/3/nn632ru/nn632ru.pdf>) (дата обращения 11.02.2024).

¹⁴ Более подробно см. С.Ю. Бабенкова. Государственные финансы арабских стран: 10 лет после событий «Арабской весны». Бухгалтерия и банки, 2020. № 2. С. 60–64.

¹⁵ См. более подробно относительно теневой экономики арабских стран Бабенкова Светлана Юрьевна Некоторые нефинансовые аспекты «Исламских» финансов. Контуры глобальных трансформаций: политика, экономика, право. 2017. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nekotorye-nefinansovye-aspekty-islamskih-finansov> (дата обращения: 13.02.2024).

¹⁶ Аналитический бюллетень. ИВ РАН. Страны Ближнего Востока: экономическое развитие в период глобального кризиса (в условиях пандемии COVID-19 и падения цен на нефть) – июнь 2020 г. Бюллетень подготовлен аналитической группой ИВ РАН Ответственный редактор и составитель: Д.А. Марьясис. (Главы: Палестина, Ливан, Страны Леванта и Египет). (ISBN 978-5-89282-970-0).

¹⁷ Более подробно см. Бабенкова С.Ю. Антикризисные механизмы Катара: экономическая диверсификация, цифровизация, трансформация. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2021; 20(4): 9-24. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2021-20-4-9-24>.

сидского залива (Фонды национального благосостояния), которые помогли рекапитализировать некоторые американские банки и финансовые институты, пострадавшие от ипотечного кризиса.¹⁸

Однако, по нашему мнению, данное утверждение является не совсем корректным. Так, например, во время кризиса 2008–2009 гг., который был типичным эндогенным кризисом, финансовые компании арабских стран имели проблемы с ликвидностью, в том числе и исламские банки, которые также столкнулись с последствиями кризиса.¹⁹ Поскольку глобальный финансовый кризис 2008 г. возник из-за портфелей субстандартных ипотечных займов (subprime mortgages), которые были выделены в секьюритизированные инструменты, использовавшиеся в дальнейшем в качестве инвестиций, исламские финансовые учреждения особо не пострадали из-за этого. Однако в долгосрочной перспективе этот кризис затронул и исламские банки по причине того, что исламские банковские сделки основаны на транзакциях, обеспеченных реальными активами. В условиях глобального экономического спада на рынках недвижимости наблюдается и спад в ряде арабских стран, где исламские банки имеют полноценное присутствие. Этот спад имел негативные последствия для этих финансовых институтов, поскольку в большинстве заключенных контрактов в качестве реального обеспечения фигурировали объекты недвижимости. В указанной кризисной ситуации кредитный риск возник из-за снижения стоимости залога (в данном случае недвижимости), особенно в странах с высокой долей заемных средств, например эмират Дубай²⁰ и Катар, где большая доля финансирования была направлена на бурно растущий рынок недвижимости.

Наряду с этим в ходе своей деятельности исламские финансовые институты активно финансировали западные корпорации без проведения необходимой комплексной проверки этих компаний. Как позднее выяснилось, некоторые из компаний имели низкие кредитные рейтинги, при этом центральные банки арабских стран считали такие компании непригодными для банковского обслуживания, однако у самих исламских банков была излишняя ликвидность, образовавшаяся в результате сверхдоходов, полученных от продажи углеводородов, которую необходимо было разместить на рынке, чтобы получить максимальную прибыль. Именно эти средства они быстро размещали в зарубежных компаниях без учета их рейтинга. Банки инвестировали денежные средства путем выпуска сукук, однако эти сукук в результате всех проведенных операций оказывались в портфеле высокорискованных ценных бумаг, так как организации, под которые они были выпущены, имели низкий кредитный рейтинг. В результате всех этих манипуляций исламские финансовые институты получили портфели проблемных активов и как следствие — понесли убытки.²¹

Наряду с этим об отсутствии автономности финансовых систем арабских стран от мировой финансовой системы говорит факт имплементации Шариатскими органами финансового надзора Базельских принципов эффективного банковского надзора²² для целей и задач осуществления надзора и контроля за исламскими финансовыми институтами.²³

¹⁸ Приводя эту цитату, исследователи ссылаются на работу Ateyeh, M. (2014). Integration Among Arab Financial Markets Remains a Sought After Dream, Arab Business Review, 58.

¹⁹ Более подробно см. Бабенкова С.Ю. Индустрия исламских финансов в странах Ближнего Востока и Северной Африки: пути выхода из экзогенного кризиса. Путеводитель предпринимателя. 2021; 14(1): 62-91. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2021-14-1-62-91>.

²⁰ Что же касается эмирата Дубай, то в 2008 г. большую финансовую антикризисную поддержку оказал эмират Абу-Даби. По данным Capital Economics в 2009 г. долги эмирата Дубай оценивались в 89 млрд. долл. США (примерно 80% ВВП). (URL: <https://www.forbes.com/sites/dominicdudley/2020/05/15/is-dubai-about-to-get-another-bailout-from-richer-neighbor-abu-dhabi/?sh=4fc23b921bdf>).

Только в 2014 г. крупнейший банк Дубая Emirates NBD, окончательно выплатил все транши финансовой поддержки, которую в 2008 г. оказывало банкам Министерство финансов ОАЭ. Всего было выделено Министерством финансов ОАЭ для поддержки финансовой системы порядка 70 млрд. AED.

²¹ Maher Hasan and Jemma Dridi. The Effects of the Global Crisis on Islamic and Conventional Banks: A Comparative Study. 2010 International Monetary Fund (URL: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2010/wp10201.pdf>) (дата обращения 16.02.2024).

²² Core Principles For Effective Banking Supervision.

²³ Подробнее см. Бабенкова С.Ю. Пруденциальный надзор исламских банков, как инструмент хеджирования от экономических кризисов. Путеводитель предпринимателя. 2017; (35): 38-46.

Также в дополнение к рассмотрению вопроса об отсутствии независимости финансовых систем арабских стран от общемировой финансовой системы можно отметить, что финансовые кризисы, с которыми столкнулись арабские страны с развитой и стабильной экономикой, не оказали существенного влияния на банки арабского региона. Однако финансовые рынки региона БВСА в целом напрямую зависят от глобальных тенденций в части их волатильности. При этом в настоящее время сохраняются риски, включающие в себя потенциальные нарушения условий кредитования, которые смогут повлиять на глобальный рост индустрии финансов и волатильность финансовых рынков. Также нужно отметить повышенную волатильность на товарных рынках, возникшую из-за продолжающейся СВО на Украине, что потенциально может привести к инфляционным издержкам и социальным волнениям в регионе БВСА.²⁴

В настоящее время банковский сектор арабских стран включает в себя около 450 действующих финансовых учреждений. Данные по состоянию на середину 2023 г. показывают, что консолидированные активы арабских банков составили примерно 4,5 трлн. долл. США, при консолидированной депозитной базе примерно в 3,1 трлн. долл. США, а величина консолидированных займов составила 3 трлн. долл. США. Как известно, крупные арабские, в том числе исламские, банки широко представлены за пределами арабского региона,²⁵ в том числе, как в виде головных, так и в виде дочерних организаций. Однако большинство финансовых организаций осуществляют свою деятельность внутри региона, что позволяет правительству отдельно взятой арабской страны осуществлять при необходимости внутренние заимствования, например, с целью покрытия дефицита бюджета, что напрямую ведет к возрастанию ее суверенного долга.

Вследствие ограниченных возможностей механизмов финансирования для внутренних заемщиков, включая рынки капитала, которые недостаточно развиты в некоторых арабских странах, финансовые учреждения в арабском регионе играют важную роль как в экономическом, так и социальном развитии своих стран. Основой финансовых рынков арабских стран являются банки, причем основную и большую часть рынка занимают именно традиционные, а не исламские банки.

Согласно последним статистическим данным, собранным Исследовательским отделом Союза арабских банков, только на 10 стран приходится почти 95% мировых активов, соответствующих шариату, — это Иран (29%), Саудовская Аравия (25%), Малайзия (1%), ОАЭ (8%), Кувейт (6%), Катар (6%), Турция (2,6%), Бангладеш (2,1%), Индонезия (2%) и Бахрейн (1,8%). В регионе стран БВСА действуют 190 исламских банков, при этом страны Совета сотрудничества арабских государств Персидского залива (далее — СССПЗ) доминируют в мире исламских финансов, располагая более чем 90% активов региона.²⁶

Исходя из вышепредставленной информации, можно отметить, что кредитование в его концептуальном экономическом смысле остается наиболее распространенным видом финансирования частного сектора в арабском регионе, так как механизмы лизинга, факторинга, венчурного капитала являются весьма ограниченными из-за рамок, которые налагаются на проведение сделок по исламскому финансированию. Если рассматривать вопросы финансирования государственного сектора, то местные банки активно участвуют в покрытии дефицита бюджета своих стран, а также в финансировании государственных предприятий или учреждений, если данный вид кредитования разрешен в данной стране.

Большая часть заемных денежных средств, которые кредитуются правительством, направляется на покрытие дефицита бюджета, а не на финансирование какой-либо социально значимой инфраструктуры или инвестирование в человеческий капитал. На счетах крупных арабских банков находится большая часть национальных сбережений, также при выдаче кредитов прави-

²⁴ Мнение Stephanie Aoun. A Glimpse at Arab Financial Development (URL: <https://blog.blominvestbank.com/47617/a-glimpse-at-arab-financial-development/>).

²⁵ Например, бахрейнский банк Al Baraka Banking Group имеет офисы более чем в 15 странах.

²⁶ В Саудовской Аравии действуют 4 ИФИ, ОАЭ — 7 ИФИ, Кувейт — 5 ИФИ, Катар — 5 ИФИ, Бахрейн — 10 ИФИ, Египет — 2 ИФИ, Иордания — 2 ИФИ, Оман — 2 ИФИ, Алжир — 2 ИФИ, Тунис — 1 ИФИ, Сирия — 2 ИФИ, Йемен — 1 ИФИ. Информация представлена: Chloe Domat. Islamic Finance: Just For Muslim-Majority Nations? — JANUARY 1, 2024 (URL: <https://gfmag.com/banking/islamic-finance-just-muslim-majority-nations/>) (дата обращения 17.02.2024).

тельству банки получают выгодные для себя условия, однако, как видно на примере Ливана, транзакция «банк-клиент (правительство)» может привести в конечном итоге к дефолту страны.²⁷

Прямая зависимость покрытия дефицита бюджета от банковского кредитования наблюдается как в странах-донорах, так и в богатых странах-реципиентах. На основании данных, полученных от центральных банков арабских стран, можно говорить о том, что порядка 10% консолидированных активов арабского банковского сектора в виде кредитных обязательств передано правительствам: от 0,6% — в Кувейте до 33,2% — в Алжире.

Целесообразно отметить, что фискальная политика, принятая в ряде арабских стран, подталкивает банки к финансированию дефицита государственного бюджета, что одновременно приводит к возникновению у этих банков суверенного риска.

В результате проводимой на протяжении длительного времени слабой макроэкономической, налогово-бюджетной, денежно-кредитной и торговой политики некоторые арабские страны имеют высокий уровень государственного долга. Так, к концу 2019 г. до распространения COVID-19 соотношение государственного долга к ВВП в двух арабских странах превысило 100%, а именно: в Ливане — 172,3% и Бахрейне — 101,6%. Распространение пандемии коронавируса, а также введение властями многих стран ограничительных мер по многим направлениям экономической деятельности привели к стагнации в деятельности финансовых институтов.²⁸ Итогом одной из мер антикризисного механизма со стороны властей в части предоставления финансовой помощи домохозяйствам и бизнесу²⁹ явилось дальнейшее увеличение отношения государственного долга к ВВП во всех арабских странах.³⁰ Так, соотношение долга к ВВП в Ираке за период с конца 2019 г. по конец 2020 г. увеличилось на 86,8%, в ОАЭ — на 53,4%, в Саудовской Аравии — на 43,5%, в Омане — на 32,8%, в Бахрейне — на 26,5%, в Марокко — на 19,7%, в Катаре — на 16,9%, в Тунисе — на 15,3%, в Алжире — на 13,0%, в Иордании — 12,7%, в Египте — на 7,6% и на 4,1% в Йемене. В целом в арабском регионе был зафиксирован рост вышеуказанного соотношения на 24,9%. Однако после достижения пика показателя «среднее соотношение государственного долга к ВВП» в 2020 г. в 80,1% это соотношение в арабском регионе снизилось в 2021 г. до 68,1% и в 2022 г. до значения 58,8%. Снижение данного показателя стало возможным в результате уменьшения государственного долга вследствие экономического роста в большинстве арабских стран, вызванного повышением цен на углеводороды, в частности, в Ираке, Омане, Катаре и других странах Персидского залива. В среднесрочной перспективе тенденция к снижению показателя государственного долга к ВВП в арабском регионе сохранится и в 2023 г.

По мнению некоторых экспертов,³¹ большинство арабских стран, в том числе страны-экспортеры нефти, имели постоянный дефицит бюджета, который возникал в результате дисбаланса между государственными доходами и расходами. Этот дисбаланс был образован в результате неэффективности работы фискальных органов, узкой налоговой базы, а также неэффективной политики расходов, которые включали не только субсидии на поддержание работы чиновничьего аппарата, но и значительные расходы на субсидии социально необеспеченным группам граждан. По нашему мнению, целесообразно согласиться с мнением относительно существующих в арабских странах больших расходов на государственный аппарат без учета эффективности его работы

²⁷ Более подробно см. Бабенкова С.Ю. Финансовая система Ливана: кризис ликвидности, протесты против истребления, дефолт. Путеводитель предпринимателя. — М. Том. 13, № 2. С. 46–60. (ISSN 2073-9885 (Print) (<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2020-13-2-46-60>) и Бабенкова. С.Ю. Ливанские метаморфозы: от рассвета до заката. Восточная аналитика. 2023;14(4):19-29. <https://doi.org/10.31696/2227-5568-2023-04-019-029>.

²⁸ Более подробно см. Аналитический бюллетень. ИВ РАН. Страны Ближнего Востока: экономическое развитие в период глобального кризиса (в условиях пандемии COVID-19 и падения цен на нефть) — июнь 2020 г. Бюллетень подготовлен аналитической группой ИВ РАН Ответственный редактор и составитель: Д.А. Марьясис. (ISBN 978-5-89282-970-0).

²⁹ Одни из самых больших мер финансовой поддержки получили финансовые организации (прим. автора)

³⁰ В основном в странах-экспортерах нефти.

³¹ Awdeh, Ali. The Sovereign Debt and Financial Sector Nexus in the Arab Region. September 2023. Munich Personal RePEc Archive (URL: https://mpira.ub.uni-muenchen.de/119425/1/MPRA_paper_119425.pdf).

и его излишней забюрократизированности, что мешает полноценному развитию экономики и, наоборот, создает сектор теневой экономики.³² Наряду с этим выделение денежных средств в виде субсидий также ложится финансовой нагрузкой на бюджет. Но, если брать, например, Египет, где выплата субсидий была направлена в первую очередь на поддержание уровня жизни беднейших слоев населения (субсидирование хлебобулочных изделий, субсидирование начального и среднего образования), то она также являлась частью выполнения рекомендаций Международного валютного фонда для дальнейшего выделения траншей этой стране.³³ В данном случае получился «замкнутый финансовый круг» — любые внешние государственные заимствования идут не в реальную экономику, промышленный сектор, средства производства, а на поддержание отдельных слоев населения или домохозяйств, которые, получив «легкие деньги», тратят их на свои не всегда первоочередные нужды, поднимая розничные цены на товары и услуги. В долгосрочной перспективе такие вливания не поддерживают экономику, а являются лишь видимостью экономического благополучия, неся в себе финансовые и социальные риски экономических кризисов.

Что же касается нефтедобывающих монархий Персидского залива, то основной подушкой безопасности стали Фонды благосостояния,³⁴ средства на счетах, которые были предусмотрительно накоплены в периоды получения сверхдоходов от нефти. В этой связи нецелесообразно говорить о большой финансовой нагрузке на бюджеты стран, о заимствованиях правительств у кредитных организаций и как следствие — о повышении суверенного риска. Однако, как было отмечено выше, значительные суммы из этих фондов шли в основном на поддержание финансового сектора стран или крупного бизнеса, средние и малые домохозяйства, а также промышленный сектор получили гораздо меньше средств финансовой поддержки.³⁵

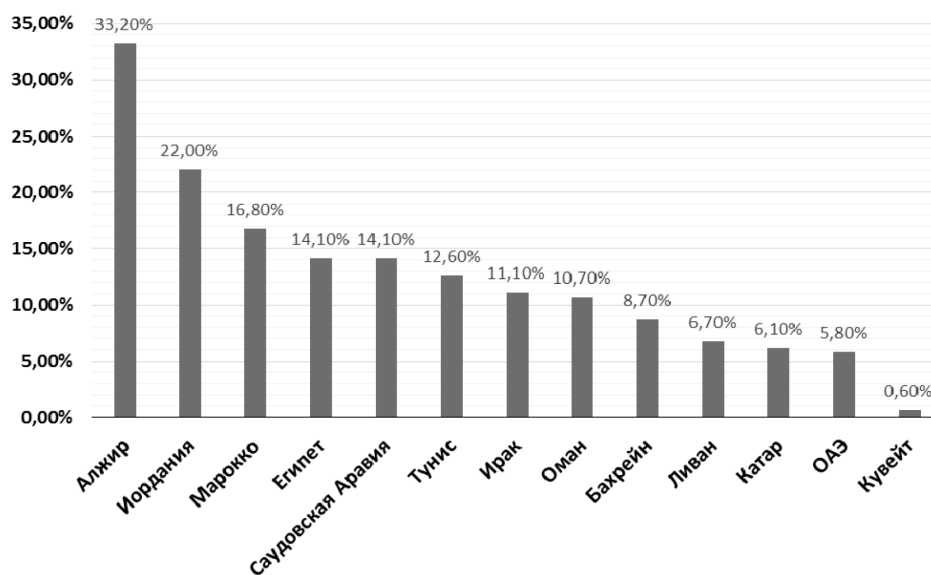


Рис. 2. Отношение государственного долга в арабских банках к общему объему консолидированных активов всего банковского сектора (в %) по состоянию на конец 2022 г.³⁶

³² См. Бабенкова С.Ю. Экономическая трансформация теневой экономики арабских стран в современном мире. Контуры глобальных трансформаций: политика, экономика, право. 2017; 10(4): 158-177. <https://doi.org/10.23932/2542-0240-2017-10-4-158-177>.

³³ Бабенкова С.Ю. Социально-экономические проблемы Египта: возможен ли выход из кризиса? Путеводитель предпринимателя. 2018; (37): 6-19.

³⁴ Или суверенные фонды.

³⁵ Бабенкова С.Ю. Индустрия исламских финансов в странах Ближнего Востока и Северной Африки: пути выхода из экзогенного кризиса. Путеводитель предпринимателя. 2021; 14(1): 62-91. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2021-14-1-62-91>.

³⁶ Рисунок сделан автором на основании использованных данных из Awdeh, Ali. The Sovereign Debt and Financial Sector Nexus in the Arab Region. September 2023. Munich Personal RePEc Archive (URL: https://mpra.ub.uni-muenchen.de/119425/1/MPRA_paper_119425.pdf).

Как видно из рисунка 2, объемы обязательств по государственному долгу в кредитных портфелях банков некоторых арабских стран достигали значительных величин. Необходимо отметить, что рост государственного долга в некоторых странах арабского региона продолжался на протяжении последних 10–15 лет, что может повлечь за собой попадание этих стран в зоны финансовой турбулентности. Также постоянное финансирование местными банками путем кредитования государственных потребностей вызывает возрастающие склонности финансового учреждения к суверенному риску, который в случае неблагоприятного возникновения может привести к макроэкономическим шокам, ослаблению макроэкономической стабильности, дефолту страны и резкому увеличению странового риска.

В случае рассмотрения возникновения суверенного риска у банков арабских стран в части соблюдения финансовой безопасности целесообразно отметить, что чрезмерное накопление долговых обязательств очень дорого обходится казне любого государства, так как кроме выплаты самого кредита (основного долга и процентов по нему) плата может взиматься, например, за его обслуживание, включение механизмов хеджирования от всевозможных рисков (риск дефолта заемщика, кредитный риск, риски негативного воздействия различных внешних вызовов и так далее). Наряду с этим власти не стараются внедрять эффективную бюджетную политику, временно «сглаживая острые углы» непопулярных мер, в том числе, повышение налоговой нагрузки или введение новых налоговых платежей, краткосрочными крупными финансовыми вливаниями, однако дорогостоящее обслуживание долга все равно будет финансироваться из государственных доходов, которые включают в себя налоги и иные поступления. То есть в этой связи налоги будут повышаться, нужно будет проводить политику снижения государственных расходов, которая в первую очередь коснется социально значимых объектов (медицинские, учебные заведения, социально значимые объекты). Высокое отношение государственного долга к ВВП страны также негативно сказывается на инвестиционном климате, вынуждая правительства стран проводить более высокорискованную политику на рынке, например выпуск суверенных ценных бумаг³⁷, что приводит к резкому уменьшению инвестиций от частных лиц, также среднего и малого бизнеса и, как следствие, может привести к риску ликвидности в целом.

Еще одной важной проблемой в странах региона БВСА в рамках решения проблем финансовой безопасности является борьба с финансовыми преступлениями. Так, страны БВСА классифицируются как «регион с высоким риском финансовых преступлений». В этой связи местные банки должны работать более прозрачно с международными банками-корреспондентами, соблюдая все требования ФАТФ³⁸ (The Financial Action Task Force (FATF), в части сбора информации о своих клиентах. ФАТФ широко известна как «надзорный орган» в сфере ПОД/ФТ, которая рекомендует к исполнению одобренные на международном уровне стандарты ПОД/ФТ. Эти стандарты необходимы для защиты мировой финансовой системы от злоупотреблений со стороны незаконных субъектов и включают 40 рекомендаций и поясняющие примечания к ним. Группа контролирует страны, чтобы гарантировать соблюдение ими внедренных стандартов, а также проводит углубленные проверки или «взаимные оценки», которые анализируют реализацию страной и эффективность мер в рамках ПОД/ФТ.³⁹ В настоящее время Членами Группы разработки финансовых мер борьбы с отмыванием денег на Ближнем Востоке и в Северной Африке (FATF MENA) являются следующие страны региона: Алжир, Бахрейн, Египет, Ирак, Иордания, Кувейт, Ливан, Ливия, Марокко, Оман, Катар, Саудовская Аравия, Сирия, Тунис, ОАЭ, Йемен.⁴⁰

³⁷ Арабские страны часто используют этот механизм для покрытия дефицита бюджета и получения средств для обслуживания долга.

³⁸ Межправительственная комиссия по финансовому мониторингу, созданная группой стран «Большой семерки».

³⁹ Richard Gibbon, Rebecca Worthington and Malak Abbas. Recent Changes to FATF's «Grey List»; Could the UAE be Next Off the List? – January 18, 2024 (URL: <https://www.globalinvestigations.blog/fatf/recent-changes-to-fatfs-grey-list-could-the-uae-be-next-off-the-list/>).

⁴⁰ Официальный сайт FATF (URL: <https://www.fatf-gafi.org/en/countries/global-network/middle-east-and-north-africa-financial-action-task-force-menafa.html>).

В апреле 2020 г. ФАТФ опубликован Отчет о взаимной оценке ОАЭ (UAE's Mutual Evaluation Report (MER)), который был подготовлен после визита представителей группы в эту страну в июле 2019 г. В Отчете отмечено, что, несмотря на усиление правовой базы ОАЭ «как крупного мирового финансового центра и торгового центра, [ОАЭ] должны принять срочные меры, чтобы эффективно остановить криминальные финансовые потоки, которые поступают в страну». По состоянию на 6 июля 2023 г. ФАТФ определила, что нормы законодательства страны в области ПОД/ФТ соответствуют 15 рекомендациям из 40 рекомендаций группы, в значительной степени соответствуют 24 рекомендациям и частично соответствуют 1 рекомендации,⁴¹ что является лучшим результатом по сравнению с 2022 г., когда страна попала в «серый список» в связи с возможным применением нелегальных схем при купле-продаже недвижимости.

В 2021 г. компания Refinitiv, являющаяся подразделением Лондонской фондовой биржи (LSEG), опубликовала отчет «Финансовые преступления в регионе БВСА 2021» (The Financial Crime in MENA 2021). В этом отчете раскрываются региональные тенденции соблюдения требований, вызванные пандемией коронавируса на рынках региона. Согласно полученным результатам, более половины респондентов — 51% сталкивались с новыми проблемами риска из-за пандемии, 25% респондентов говорили, что утечка данных представляет собой наиболее значительный риск для бизнес-операций, а 34% называли проблемы, связанные с управлением базами данных,⁴² основной причиной инвестирования в технологии. Только 10% респондентов активно инвестировали в качество данных (Data Quality⁴³), в то время как 19% заявили, что не проверяют на регулярной основе свои профили рисков.

Наряду с этим, согласно вышеуказанному отчету, быстрый рост цифровизации во время пандемии неизбежно создал возможности для развития новых видов преступлений, в частности, финансовых мошенничеств. В настоящее время различные департаменты по управлению рисками в странах БВСА сталкиваются с быстро развивающейся угрозой киберпреступности, включая мошенничество с платежами, использование счетов посторонними людьми и кражу личных данных. Руководство финансовых институтов и надзорные органы арабских стран должны были сосредоточиться на этих новых факторах, формирующих профиль риска их организаций, а внедрение передовых технологий будет иметь ключевое значение для борьбы с финансовыми преступлениями, повышения эффективности соблюдения требований и минимизации риска потери деловой репутации.

Согласно результатам опроса, практика управления рисками и соблюдение требований может не соответствовать глобальным стандартам в таких областях, как возможный риск третьих сторон. Результаты проведенного компанией опроса показали, что только 5% респондентов уделяли особое внимание отчетности о конечном бенефициарном владении (ultimate beneficial ownership (UBO⁴⁴)). Это очень важный момент, так как качественное ведение реестров конечных бенефициарных владельцев будет одной из ключевых проблем для компаний, зарегистрирован-

⁴¹ Richard Gibbon, Rebecca Worthington and Malak Abbas. Recent Changes to FATF's «Grey List»; Could the UAE be Next Off the List? January 18, 2024 (URL: <https://www.globalinvestigations.blog/fatf/recent-changes-to-fatfs-grey-list-could-the-uae-be-next-off-the-list/>).

⁴² Организация и хранение данных.

⁴³ Data Quality (качество данных) — характеристика, показывающая степень пригодности данных к использованию. Обычно данные считают высококачественными, если они пригодны для предполагаемого использования в операциях, принятии решений и планировании. (URL: <https://www.tadviser.ru/index.php/Data%20Quality%20%20%D0%9A%D0%B0%D1%87%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE%20%D0%B4%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D1%85?cache=no&otr=%D0%A4%D0%B8%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D1%8B%D0%B5%20%D1%83%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B3%D0%B8,%20%D0%B8%D0%BD%D0%B2%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%86%D0%B8%D0%B8%20%D0%B8%20%D0%B0%D1%83%D0%B4%D0%B8%D1%82&ptype=integrator>).

⁴⁴ UBO или конечный бенефициарный владелец — это лицо, которое является конечным бенефициаром, когда учреждение инициирует транзакцию. Определение того, что представляет собой данное лицо, варьируется в зависимости от юрисдикции, но обычно бенефициарный владелец определяется, как физическое лицо, владеющее минимум 10%–25% (в зависимости от юрисдикции) капитала или прав голоса в головной организации. (URL: <https://www.swift.com/ru/node/247551>).

ных в регионе, особенно с введением новых правил США и ЕС, которые требуют раскрытия полной информации по вышеуказанным владельцам.

Также 49% респондентов полагали, что технологии по предупреждению и предотвращению преступных действий в финансовой сфере значительно улучшатся в ближайшие два года. Менее 1% респондентов считали, что вопросы по экологическому, социальному и корпоративному управлению (environmental, social, and corporate governance) наиболее важной проблемой, а 48% респондентов сообщили об отсутствии контроля над коррупцией во время серьезных сбоев в цепочках поставок.⁴⁵

Еще один аспект, касающийся вопросов финансовой безопасности региона, — это проблемы, касающиеся прозрачности и стоимости трансграничных платежей, в связи с отсутствием полного взаимного доверия между финансовыми учреждениями и самими странами. То есть финансовые учреждения, работающие на трансграничной основе, имеют разные обязательства по соблюдению обязательных требований, но в свою очередь они обязаны уведомлять свои национальные регулирующие органы в отношении операций, которые они проводят в разных регионах. С целью решения проблем, в том числе, по прозрачности трансграничных платежей и повышению доверия между банками, осуществляющими деятельность в различных странах региона, была разработана платежная платформа Buna.⁴⁶

Платформа находится под контролем со стороны надзорных органов арабских стран, регламентирующих деятельность финансовых учреждений, что, возможно, повлечет за собой:

- более качественный подход к проверке контрагентов финансовой операции;
- выработку единых подходов к требованиям и критериям, необходимым для участия в трансакционных операциях;
- ужесточение к соблюдению требований ПОД/ФТ и минимизацию, связанных с ним рисков.

Однако цифровая платформа Buna тесно взаимодействует с компанией Elucidate, которая является «Компанией по оценке рисков финансовых преступлений». Продукт этой компании под названием «Elucidate's Risk Pricing» позволяет оценивать риск финансовых преступлений для трансграничных платежей. Конечно, платформа Buna помогает участникам трансграничных операций управлять рисками контрагентов, проводя комплексную проверку, которая заключается, в том числе, в обмене полученной информацией и разведанными, что, по мнению экспертов, имеет решающее значение для борьбы с финансовыми преступлениями.⁴⁷ Наряду с этим компания Elucidate хранит полученные данные «исключительно в сертифицированных и безопасных объектах в Европейском Союзе»,⁴⁸ что, по нашему мнению, повышает риск потери информации, несанкционированного ее использования со стороны третьих лиц в целях, не предусмотренных законодательством, утечек данных клиентов.⁴⁹

⁴⁵ Refinitiv releases findings of 2021 Financial Crime in the Middle East and North Africa survey. JUNE 29, 2021 (URL: <https://www.lseg.com/en/media-centre/press-releases/refinitiv/2021/june/refinitiv-releases-findings-of-2021-financial-crime-in-the-middle-east-and-north-africa-survey>).

⁴⁶ Это трансграничная платежная система, поддерживаемая арабскими центральными банками и полностью принадлежащая Арабским валютному фонду. Она позволяет финансовым учреждениям и центральным банкам в арабском регионе и за его пределами отправлять и получать платежи в арабских валютах, а также в ключевых международных валютах в безопасной, экономически эффективной, контролируемой по рискам и прозрачной среде. Благодаря своим трансграничным платежным услугам Buna расширяет возможности экономической и финансовой интеграции в арабском регионе и укрепляет инвестиционные связи с глобальными торговыми партнерами. (URL: <https://buna.co/>).

⁴⁷ Согласно информации, полученной из Trust and transparency for a fairer financial ecosystem in the MENA region. — January 28, 2024 (URL: <https://www.elucidate.co/blog/trust-and-transparency-for-a-fairer-financial-ecosystem-in-the-mena-region>) (дата обращения 22.02.2024).

⁴⁸ Согласно Общему регламенту по защите данных (General Data Protection Regulation (GDPR) Европейского союза. Информация с официального сайта компании: URL: <https://www.elucidate.co/> (дата обращения 22.02.2024).

⁴⁹ В данном случае целесообразно рассмотреть законы каждой конкретной страны региона БВСА, в которых должно быть определено, в том числе, подписала ли страна Европейскую конвенцию, устанавливающую необходимость обеспечения защиты в автоматизированных базах данных, опускается ли в законе возможность передачи и обработки персональных данных в страны, не являющихся участниками Конвенции, но способных предотвратить утечки и сохранить конфиденциальность этих данных и т.д.

Торговля имеет решающее значение для развития экономики, в том числе, для региона БВСА. Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года⁵⁰ определяет международную торговлю как «двигатель инклюзивного экономического роста и сокращения бедности, который способствует устойчивому развитию».

В то же время торговое финансирование открывает уникальные возможности для преступной деятельности, также называемой финансовыми преступлениями на основе торговли (Trade Based Financial Crime (TBFC)).

Банки, предоставляющие продукты торгового финансирования, включая резервные (гарантийные) и компенсационные аккредитивы,⁵¹ подвергаются рискам, связанным с финансовыми преступлениями в регионе БВСА. Торговля на всех рынках может быть «привлекательным способом отмывания доходов от преступной деятельности или уклонения от санкций», но регион БВСА «демонстрирует свои собственные специфические вызовы, которые отражают уникальные риски».⁵² Так, например, органы по стандартизации финансовых преступлений уже давно отмечают ОАЭ как страну с высоким уровнем риска из-за широкого использования ими финансовых и коммерческих свободных зон.⁵³

Неизбежные риски торгового финансирования высоки и включают в себя механизмы по отмыванию денег, потенциальные нарушения санкций⁵⁴, высокорискованность трансграничных транзакций для мошенничества и финансирования терроризма, а также использование товаров двойного назначения. Поскольку в регион БВСА входят страны, на которые распространяются санкции, у стран, на которые санкции не распространяются, возникают проблемы, связанные с контролем схем, которые используются для обхода торговых ограничений. Дополнительные проблемы возникают из-за ограниченного перечня типичных (однотипных) финансовых преступлений в сфере торгового финансирования, которые бывают характерны для стран БВСА.⁵⁵ Этот ограниченный перечень создает определённые трудности при формировании и анализе ключевых показателей финансовой преступности среди физических и юридических лиц той или иной страны региона.

Таблица 3

Меры по предотвращению в сфере финансовых преступлений на основе торговли в регионе БВСА⁵⁶

Мера	Характеристика
Наращивание потенциала	Обнаружение финансовых преступлений на основе торговли является непростой задачей. Требуется проведение комплексной проверки, чтобы понять торговую деятельность клиента, контрагентов, а также провести анализ данных, связанных с торговлей, то есть судов, портов, номенклатуры товаров двойного назначения, участие компаний из свободных зон торговли и информацию о доставке. Банкам необходимо на постоянной основе проводить мониторинг схем уклонения от санкций и «серых» схем торговли.

⁵⁰ The 2030 Agenda for Sustainable Development of the United Nations (URL: <https://www.coe.int/en/web/programmes/un-2030-agenda#:~:text=The%202030%20Agenda%20for%20Sustainable,law%2C%20justice%2C%20equality%20and%20non%2Ddiscrimination%E2%80%9D>).

⁵¹ Компенсационный аккредитив — аккредитив, который открыт покупателем в пользу продавца и обеспечен при этом безотзывным аккредитивом, который был открыт лицом, которому покупатель перепродал товар.

⁵² Отчет Trade-Based Financial Crime — Middle East and North Africa. The Global Coalition to Fight Financial Crime (GCFCC) (URL: <https://gfintegrity.org/wp-content/uploads/2022/10/TBFC-in-MENA-Report-English.pdf>).

⁵³ JOHN BASQUILL. UAE criticised for 'ineffective' sanctions and money laundering efforts — MAY 6, 2020 (URL: UAE criticised for 'ineffective' sanctions and money laundering efforts) (дата обращения 22.02.2024).

⁵⁴ Например, грузы перемещаются с одного судна на другое, и отправляются дальше в страны, находящиеся под санкциями.

⁵⁵ JOHN BASQUILL. Mena trade finance faces «unique» criminal risks, report warns — OCTOBER 26, 2022 (URL: <https://www.gtreview.com/news/mena/mena-trade-finance-faces-unique-criminal-risks-report-warns/>). (дата обращения 22.02.2024).

⁵⁶ На основе информации с Financial crime in MENA: three ways to build resiliency. — FEBRUARY 5, 2024 (URL: <https://www.tradefinanceglobal.com/posts/financial-crime-in-mena-three-ways-to-build-resiliency/>) (даты обращения 22.02.2024).

Продолжение таблицы 2

Мера	Характеристика
Расширение сотрудничества	Партнерство между государственным и частным секторами имеет решающее значение для финансовых преступлений на основе торговли, особенно в области возможного финансирования терроризма на основе торговли. Основные стороны из государственного сектора, которые могут быть включены в программы за контролем и надзором в области финансовых преступлений на основе торговли включают в себя, в том числе правоохранные органы, прокуратуру, подразделения финансовой разведки, налоговые и таможенные органы. Государственным органам необходимо взаимодействовать с индустрией финансовых услуг посредством государственно-частного партнерства, который может стать хорошим инструментом для повышения эффективности усилий по борьбе с финансовой преступностью.
Цифровизация процессов	Поскольку торговые операции часто являются сложными и охватывают несколько юрисдикций, инновационные ИТ-решения, такие как искусственный интеллект, обучение машин (machine learning (ML) и технология цифрового реестра (digital ledger technology (DLT)). Все они будут полезны, в осуществлении анализа, связанном с финансовыми преступлениями в сфере торговли. Эти решения можно использовать не только для анализа больших баз данных, но и для заполнения недостающих звеньев в существующих нелегальных механизмах и выявление взаимосвязанных действий, указывающих на фиктивную торговую деятельность.

В октябре 2022 г. Глобальная коалиция по борьбе с финансовой преступностью — отделение БВСА (Global Coalition to Fight Financial Crime — MENA Chapter (GCFFC)) в сотрудничестве с Группой по соблюдению требований к финансовым преступлениям БВСА (MENA Financial Crime Compliance Group (MENA FCCG)) выпустила комплексное Справочное руководство по финансовым преступлениям в сфере торговли (Trade Based Financial Crime (TBFC) Reference Guide), которое доступно на арабском и английском языках и размещенное на веб-сайте Группы по соблюдению требований к финансовым преступлениям БВСА. Цель данного справочника — предоставление единой и широкодоступной информации о том, как злоупотребляют торговой системой и какие методы в настоящее время официально доступны для выявления этих незаконных практик.⁵⁷

Уровень финансовой доступности на Ближнем Востоке варьируется в зависимости от страны. Некоторые страны добились значительного прогресса в продвижении банковских технологий. Однако многие другие страны по-прежнему сталкиваются с проблемами в обеспечении широкого доступа к финансовым услугам. Так, в Отчете о финансовой доступности стран Ближнего Востока и Северной Африки за 2020 г.⁵⁸ уровень финансовой доступности на конец 2019 г. в регионе составлял 20%. Самый высокий уровень финансовой доступности наблюдался в ОАЭ — 46%, за ними следуют Бахрейн — 39% и Саудовская Аравия — 31%.

Низкому уровню финансовой доступности на Ближнем Востоке способствуют следующие ключевые факторы, в том числе: ограниченный доступ к банковским услугам в сельской местности, отсутствие финансовой грамотности и неразвитая финансовая инфраструктура,⁵⁹ а также большая численность населения, которая была не охвачена банковскими услугами, и нормативные барьеры.

⁵⁷ URL: <https://www.tradefinanceglobal.com/editions/issue-16-may-2023/>.

⁵⁸ MENA Financial Inclusion Report in 2020. (URL: <https://www.bahrainfintechbay.com/financial-inclusion>) (дата обращения 22.02.2024).

⁵⁹ Anthon Garcia. Financial inclusion in the Middle East — August 24, 2023 (URL: <https://economymiddleeast.com/news/financial-inclusion-in-the-middle-east/>).

В этой связи только 48% взрослых в регионе имеют счет в банке, что на 23% ниже среднего показателя в целом по странам с развивающимися экономиками. Вероятность наличия счета еще больше снижается для безработного взрослого населения: только 39% тех, кто не занят на рынке труда, имеют счет, что является самым низким показателем в мире. Цифровые платежи также не получили широкого распространения в регионе: только 40% взрослого населения сообщили о цифровых транзакциях в 2019 г., средний показатель в развивающихся странах составляет 57%.

Признавая важность финансовой доступности, правительства стран региона БВСА запустили инициативы по решению этих проблем, которые заключаются, в том числе, в планах по продвижению цифровых финансовых услуг, расширению доступа к банковским услугам в городских и сельских районах, а также по устранению нормативных барьеров, препятствующих финансовой доступности. Цифровые технологии сыграли ключевую роль в улучшении финансовой доступности. Внедрение решений мобильного банкинга и цифровых платежей набирает обороты, особенно в странах с высоким уровнем проникновения мобильной связи.⁶⁰ Однако активность финтех-сделок в странах региона БВСА сократилась практически вдвое в 2023 г., поскольку инвесторы решили постепенно уходить из этого бизнеса.

Ключевые статистические данные по инвестициям в сферу финансовых технологий стран БВСА за I–III кв. 2023 г. показывают, что финтех-компании в регионе привлекли 428 млн. долл. США, что на 75% меньше, чем за тот же период в 2022 г., активность сделок в сфере финансовых технологий в регионе достигла 89 сделок, что на 50% меньше, чем за аналогичный период 2022 г., объем финтех-транзакций составил 89 транзакций, что на 50% меньше по сравнению с тем же периодом 2022 г. ОАЭ стали самой активной страной в области финтех-технологий в регионе с долей сделок 51%.⁶¹

В последнее время в регионе наблюдается рост киберпреступлений с банковскими картами, в том числе, связанных с удаленным доступом к данным карты и ее владельца. Так согласно Отчету Интерпола о мировых криминальных трендах, 2022 (Global Crime Trend Report of 2022), уровень киберпреступности в регионе БВСА очень высокий, при этом есть несколько стран, которые являются потенциально уязвимыми для кибермошенничества. Так, согласно данным «Лаборатории Касперского» в 2022 г. малый бизнес в Бахрейне столкнулся с небывалым ростом кибератак на 348%, а согласно данным полиции Дубая 4 из 10 человек столкнулись с попытками онлайн мошенничества.

Банки стран региона БВСА на постоянной основе работают над расширением меры по предотвращению мошеннических действий в финансовой сфере, в том числе, путем тестирования своих систем защиты на внешнее проникновение, обновления сертификации и обеспечения информированности держателей карт о различных методах мошенничества, которыми пользуются киберпреступники.⁶²

Перечень аспектов финансовой безопасности стран региона БВСА, конечно, не ограничивается теми, которые представлены и рассмотрены в данной статье. Целесообразно отметить, что арабские банки выделяют большие деньги из своей прибыли на внедрение и поддержание мер по финансовой безопасности, особенно в рамках мер по ПОД/ФТ. Так, финансовые компании закупают программное обеспечение «Знай своего клиента»⁶³ и «Проверка контрагентов».⁶⁴ Принимая принципы соблюдения жестких требований по финансовой безопасности, декларируемые надзорными органами, финансовые компании несут большие затраты в части их соблюдения, однако одновре-

⁶⁰ Financial Inclusion in the Middle East and North Africa (MENA) – January 23, 2024 (URL: <https://veengu.com/financial-inclusion-in-the-middle-east-and-north-africa-mena/>). (дата обращения 22.05.2024).

⁶¹ FinTech deal activity in MENA halves in 2023 as investors pull back from the region – November 18, 2023 (URL: <https://fintech.global/2023/11/18/fintech-deal-activity-in-mena-halves-in-2023-as-investors-pull-back-from-the-region>) (дата обращения 22.02.2024).

⁶² INCREASED CREDIT CARD CYBERCRIME – A Call for Action. (URL: <http://menafccg.com/wp-content/uploads/2023/07/Call-for-action-MENA.pdf>).

⁶³ Know your customer.

⁶⁴ Counterparty Due Diligence.

менно они уменьшают репутационные риски, постепенно превращая возможные убытки от полученных затрат в свои доходы — в среднесрочной и долгосрочной перспективе. Эти доходы могут быть получены, в том числе, от автоматизации услуг и введения инновационных финтех-решений.

Однако еще одной проблемой в вопросах диагностики финансовой безопасности является отсутствие единого стандартного нормативного подхода во всем регионе, который бы согласовывал и учитывал все финансовые и экономические показатели, определяющие местные (страновые) рынки. Несмотря на то, что в регионе БВСА каждый страновой рынок демонстрирует различные возможности, существует определённая близость в областях, в которых присутствуют большие риски финансовых преступлений. В этой связи страны ССПЗ привели свои нормативные акты, регламентирующие деятельность финансовых институтов в части ПОД/ФТ с рекомендациями ФАТФ, при этом учитывая современные мировые практики.

Борьба с коррупцией также является еще одной областью, которая иллюстрирует проблемы, связанные с различиями в законодательных инструментах, поскольку правовая база, запрещающая взяточничество и коррупцию, менялась в разных странах достаточно хаотично⁶⁵.

В связи с цифровизацией многих коммерческих видов деятельности и операций киберпреступность также представляет собой серьезную угрозу для уменьшения прибыли и получения повышенного риска потери деловой репутации, и в этой связи вопросы обеспечения кибербезопасности приобрели первоочередное значение. Если сторонние сервисы требуют передачи личных данных клиентов или иной конфиденциальной информации, то компаниям необходимо убедиться, что эти сторонние компании в полном объеме обеспечивают безопасность, в противном случае банки рискуют оказаться уязвимыми для потенциального взлома или утечки данных. Рост киберпреступности — широко освещаемое в мировом информационном пространстве явление, а объемы похищенных средств и частота совершаемых атак часто преподносятся для компаний, которые стремятся внедрить технологии, но еще не готовы адекватно защищать свои системы, как предостерегающая от необдуманных действий информация. Несмотря на то, что рост числа кибератак становится все более постоянной особенностью ландшафта рисков, создание системы правового регулирования цифровой экономики в едином цифровом пространстве стран региона БВСА остается практически на начальном уровне.

Процессы экономической деятельности происходят в условиях многозначительности протекания социально-экономических процессов и, как следствие, итогом этих процессов может являться неопределённость возможных ситуаций, в которых может оказаться организация или человек. Конечно, неопределённость ситуации практически всегда означает возникновение риска, а риск означает ситуацию, в которой экономический субъект не знает, что случится, но может представить, оценить или просчитать исход того или иного неблагоприятного события. Риск можно измерить, дать весовую характеристику, но в общем количественной мерой риска может служить только вероятность благоприятного или неблагоприятного исхода события.⁶⁶ Функционирование финансовых систем связано с самыми различными видами рисков,⁶⁷ которые также напрямую влияют на безопасность финансовой системы. Исходя из этого, по нашему мнению, обеспечение устойчивости и безопасности экономических систем должно проходить через механизмы управления рисками, с учетом быстроизменяющихся экономических процессов и геополитических вызовов.

Список литературы

1. Бабенкова С.Ю. Индустрия исламских финансов в странах Ближнего Востока и Северной Африки: пути выхода из экзогенного кризиса. Путеводитель предпринимателя. 2021. Т. 14. № 1. С. 62–91. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2021-14-1-62-91>.

⁶⁵ Бабенкова Светлана Юрьевна Некоторые нефинансовые аспекты «Исламских» финансов. Контуры глобальных трансформаций: политика, экономика, право. 2017. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nekotorye-nefinansovye-aspekty-islamskih-finansov>.

⁶⁶ Не вероятность благоприятного или неблагоприятного события, а именно исхода, так как, по нашему мнению, о том, является ли событие «хорошим» или «плохим», можно говорить, в том числе, с позиции субъективного мнения, которое в конечном итоге может быть ошибочным исходя из конечного результата.

⁶⁷ Практически все виды рисков классифицированы и описаны в экономической литературе.

2. Соколов Ю.А. Финансовая безопасность экономических систем. — М.: «Анkil», 2010. С. 264 (ISBN 978-5-86476-310-0).
3. Сенчагов В.К. Экономическая безопасность России. ЭКО. 2007. № 5 (395). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskaya-bezopasnost-rossii-4>.
4. Сенчагов Вячеслав Константинович. Методология обеспечения экономической безопасности. Экономика региона. 2008. № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologiya-obespecheniya-ekonomicheskoy-bezopasnosti>.
5. Trade Finance Talks. MENA'S TRADE WEAVING GLOBAL INTEGRATION — MAY 2023 [Электронный ресурс] — TRADE FINANCE GLOBAL — Режим доступа: <https://www.tradefinanceglobal.com/editions/issue-16-may-2023/>, свободный — Загл. с экрана. — Яз. англ.
6. Trade-Based Financial Crime — Middle East and North Africa. A reference guide for the anti-financial crime community — GCFEC MENA Chapter — October 2022 [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://gfintegrity.org/wp-content/uploads/2022/10/TBFC-in-MENA-Report-English.pdf>, свободный — Загл. с экрана. — Яз. англ.
7. Aomar Ibourk and Zakaria Elouaourti. Financial technology as a driver of financial inclusion and inclusive development in the MENA region: Risks and opportunities — ERF 29th Annual Conference — May 4–6, 2023, Cairo Egypt [Электронный ресурс] — Режим доступа: https://www.policycenter.ma/sites/default/files/2023-07/1681208133_954_1278948_121erf29ac_dtr_elouaourti_ibourk.pdf, свободный — Загл. с экрана. — Яз. англ.
8. Awdeh, Ali. The Sovereign Debt and Financial Sector Nexus in the Arab Region — Munich Personal RePEc Archive — September 2023 [Электронный ресурс] — Режим доступа: https://mpra.ub.uni-muenchen.de/119425/1/MPRA_paper_119425.pdf, свободный — Загл. с экрана. — Яз. англ.
9. Philip Molyneux and Munawar Iqbal. Banking and Financial Systems in the Arab World. URL: https://www.researchgate.net/publication/265197820_Banking_and_Financial_Systems_in_the_Arab_World.
10. Ibtissem Lassoued. Florence Jerome-Ball. Out from Under a Dark Cloud? Risks, Challenges and Evolution in Financial Crime Compliance Culture in the Middle East. — June 2020 (URL: <https://www.tamimi.com/law-update-articles/out-from-under-a-dark-cloud-risks-challenges-and-evolution-in-financial-crime-compliance-culture-in-the-middle-east/>).
11. INCREASED CREDIT CARD CYBERCRIME — A Call for Action. (MENA FCCG) (URL: <http://menafccg.com/wp-content/uploads/2023/07/Call-for-action-MENA.pdf>).

References

1. Babenkova S.Yu. Islamic finance industry in Middle East and North Africa: ways out of exogenous crisis. Entrepreneur's guide. 2021. T. 14. № 1. P. 62–91. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2021-14-1-62-91>.
2. Sokolov Yu.A. Financial security of economic systems. — М.: Ankil, 2010. P. 264. (ISBN 978-5-86476-310-0).
3. Senchagov V.K. Economic security of Russia. IVF. 2007. № 5 (395). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskaya-bezopasnost-rossii-4>.
4. Senchagov Vyacheslav Konstantinovich. Methodology for ensuring economic security//Economy of the region. 2008. № 3. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologiya-obespecheniya-ekonomicheskoy-bezopasnosti>.
5. Trade Finance Talks. MENA'S TRADE WEAVING GLOBAL INTEGRATION — MAY 2023 [Electronic resource] — TRADE FINANCE GLOBAL — Access mode: <https://www.tradefinanceglobal.com/editions/issue-16-may-2023>, free — Zagl. from the screen. — Yaz. Eng.
6. Trade-Based Financial Crime — Middle East and North Africa. A reference guide for the anti-financial crime community — GCFEC MENA Chapter — October 2022 [Electronic resource] — Access mode: <https://gfintegrity.org/wp-content/uploads/2022/10/TBFC-in-MENA-Report-English.pdf>, free — Zagl. from the screen. — Yaz. Eng.
7. Aomar Ibourk and Zakaria Elouaourti. Financial technology as a driver of financial inclusion and inclusive development in the MENA region: Risks and opportunities — ERF 29th Annual Conference May 4–6, 2023, Cairo Egypt [Electronic resource] — Access mode: https://www.policycenter.ma/sites/default/files/2023-07/1681208133_954_1278948_121erf29ac_dtr_elouaourti_ibourk.pdf, free — Zagl. from the screen. — Yaz. Eng.
8. Awdeh, Ali. The Sovereign Debt and Financial Sector Nexus in the Arab Region — Munich Personal RePEc Archive — September 2023 [Electronic resource] — Access mode: https://mpra.ub.uni-muenchen.de/119425/1/MPRA_paper_119425.pdf, free — Zagl. from the screen. — Yaz. Eng.

9. Philip Molyneux and Munawar Iqbal. Banking and Financial Systems in the Arab World. – URL: https://www.researchgate.net/publication/265197820_Banking_and_Financial_Systems_in_the_Arab_World.
10. Ibtissem Lassoued, Florence Jerome-Ball. Out from Under a Dark Cloud? Risks, Challenges and Evolution in Financial Crime Compliance Culture in the Middle East. – June 2020 (URL: <https://www.tamimi.com/law-update-articles/out-from-under-a-dark-cloud-risks-challenges-and-evolution-in-financial-crime-compliance-culture-in-the-middle-east/>).
11. INCREASED CREDIT CARD CYBERCRIME – A Call for Action. (MENA FCCG) (URL: <http://menafccg.com/wp-content/uploads/2023/07/Call-for-action-MENA.pdf>).

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-2-102-110>

УДК 06.39.31



Основы развития инновационной и инвестиционной деятельности малого и среднего бизнеса в Казахстане

А. К. Ибраева*Кандидат экономических наук,
ZEretai@mail.ru**Университет Шакарима г. Семей,
Семей, Республика Казахстан***Б. А. Еспенбетова***Кандидат экономических наук,
baespenbetova@mail.ru**Университет Шакарима г. Семей,
Семей, Республика Казахстан***Д. М. Акишева***Кандидат экономических наук,
dana_m@mail.ru**Университет Шакарима г. Семей,
Семей, Республика Казахстан***Л. Б. Габдуллина¹***Кандидат экономических наук,
lazzat_0610@list.ru**Университет Шакарима г. Семей,
Семей, Республика Казахстан*

Аннотация: Статья начинается с освещения значения малых и средних предприятий (МСП) в казахстанской экономике, подчеркивая их роль как драйверов инноваций, создания рабочих мест и общего экономического развития. В статье обсуждаются проблемы, с которыми сталкиваются МСП в доступе к финансам, технологиям и рынкам, которые часто препятствуют их способности к инновациям и эффективным инвестициям.

Кроме того в статье подробно рассматриваются нормативно-правовые и институциональные основы, регулирующие деятельность МСП в Казахстане, а также политика и инициативы, направленные на создание благоприятных условий для инноваций и инвестиций. Исследуются программы государственной поддержки, налоговые льготы и нормативные реформы, предназначенные для стимулирования роста МСП и предпринимательства.

В статье рассматривается важность развития сотрудничества и партнерских отношений между МСП, более крупными предприятиями, научно-исследовательскими институтами и государственными учреждениями для поощрения инноваций и инвестиций. В нем обсуждается роль отраслевых кластеров, инновационных центров и инкубаторов в содействии обмену знаниями, созданию сетей и доступу к ресурсам для МСП.

Также рассматривается роль образования и повышения квалификации в укреплении инновационного потенциала МСП в Казахстане. Подчеркивается необходимость целевых программ подготовки кадров, инициатив по наращиванию потенциала и обучения предпринимательству, чтобы вооружить МСП необходимыми навыками и знаниями для инноваций и конкуренции в условиях глобализированной экономики.

Кроме того в статье исследуется потенциал цифровизации и внедрения технологий в стимулировании инноваций и инвестиций среди казахстанских МСП. В нем обсуждаются возможности, предоставляемые

¹ Автор-корреспондент.

цифровыми платформами, электронной коммерцией и новыми технологиями, такими как искусственный интеллект и блокчейн, в повышении производительности, эффективности и конкурентоспособности МСП.

Ключевые слова: Инновации, экономическое развитие, бизнес, технологии, инвестиции, предпринимательство, инновационный потенциал.

Для цитирования: Ибраева А.К., Еспенбетова Б.А., Акишева Д.М., Габдуллина Л.Б. Основы развития инновационной и инвестиционной деятельности малого и среднего бизнеса в Казахстане. Путеводитель предпринимателя. 2024. Т. 17. № 2. С. 102–110. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-2-102-110>.

Fundamentals of the development of innovation and investment activities of small and medium-sized businesses in Kazakhstan

A. K. Ibraeva

Cand. Sci. (Econ.),

ZEretai@mail.ru

*Shakarim University of Semey,
Semey, Republic of Kazakhstan*

B. E. Yespenbetova

Cand. Sci. (Econ.),

baespenbetova@mail.ru

*Shakarim University of Semey,
Semey, Republic of Kazakhstan*

D. M. Akisheva

Cand. Sci. (Econ.),

dana_m@mail.ru

*Shakarim University of Semey,
Semey, Republic of Kazakhstan*

L. B. Gabdullina ²

Cand. Sci. (Econ.),

lazzat_0610@list.ru

*Shakarim University of Semey,
Semey, Republic of Kazakhstan*

Abstract: The article starts by highlighting the significance of small and medium enterprises (SMEs) in the Kazakhstan economy, emphasizing their role as drivers of innovation, job creation, and overall economic development. It discusses the challenges faced by SMEs in accessing finance, technology, and markets, which often hinder their ability to innovate and invest effectively.

Moreover, the article delves into the regulatory and institutional frameworks governing SMEs in Kazakhstan, examining the policies and initiatives aimed at fostering a conducive environment for innovation and investment. It explores government support programs, tax incentives, and regulatory reforms designed to stimulate SME growth and entrepreneurship.

Furthermore, the paper explores the importance of fostering collaboration and partnerships between SMEs, larger enterprises, research institutions, and government agencies to promote innovation and investment. It discusses the role of industry clusters, innovation hubs, and incubators in facilitating knowledge exchange, networking, and access to resources for SMEs.

The article also examines the role of education and skills development in enhancing the innovative capacity of SMEs in Kazakhstan. It highlights the need for targeted training programs, capacity-building initiatives, and entrepreneurship education to equip SMEs with the necessary skills and knowledge to innovate and compete in a globalized economy.

² Author correspondent.

Additionally, the article explores the potential of digitalization and technology adoption in driving innovation and investment among Kazakhstan SMEs. It discusses the opportunities presented by digital platforms, e-commerce, and emerging technologies such as artificial intelligence and blockchain in enhancing SME productivity, efficiency, and competitiveness.

Keywords: *Innovation, economic development, business, technology, investment, entrepreneurship, innovative potential.*

For citation: *Ibraeva A.K., B.E. Yespenbetova, D.M. Akisheva, L.B. Gabdullina. Fundamentals of the development of innovation and investment activities of small and medium-sized businesses in Kazakhstan. Entrepreneur's Guide. 2024. T. 17. № 2. P. 102–110. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-2-102-110>.*

Introduction.

The Government of the Republic of Kazakhstan is actively engaged in implementing substantial measures to bolster and nurture the business environment within the country. It is committed to safeguarding the legal rights and interests of business entities, and it has meticulously crafted a specialized regulatory framework designed to foster entrepreneurship. Notably, ongoing efforts are dedicated to refining tax and customs regulations, reducing bureaucratic obstacles, and cultivating a conducive investment climate, particularly in the context of state procurement and entrepreneurship.

Regrettably, a notable challenge persists — many entrepreneurs remain uninformed about the existence of dedicated business support institutions, or they may lack the knowledge needed to effectively utilize the services these institutions offer. This knowledge gap poses a significant impediment to the continued growth of businesses and diminishes the level of trust in these support structures. One of the central objectives of this article is to identify the array of issues confronting small and medium-sized enterprises (SMEs) in the Republic of Kazakhstan and to formulate recommendations for enhancing their business activities based on the findings.³

The development of innovation and investment activities is at the heart of advancing the economic landscape in Kazakhstan and, indeed, in countries worldwide. The fundamental principles of fostering innovation and attracting investments are essential to the growth and competitiveness of small and medium-sized businesses (SMEs). These enterprises are often considered the backbone of any thriving economy, creating jobs, promoting economic diversification, and driving sustainable development.

Kazakhstan, a Central Asian nation endowed with abundant natural resources and strategic geopolitical positioning, has embarked on a journey of economic transformation since gaining independence in 1991. The transition from a centrally planned economy to a market-oriented system has brought about new opportunities and challenges, particularly for the SME sector. Recognizing the potential of SMEs as engines of growth, the Kazakhstani government has prioritized policies and initiatives aimed at fostering entrepreneurship, innovation, and investment within this crucial segment of the economy.

However, despite significant progress in recent years, SMEs in Kazakhstan continue to face numerous barriers to innovation and investment. Access to finance remains a persistent challenge, with many SMEs struggling to secure affordable credit and venture capital to fund their growth and expansion initiatives. Moreover, limited access to technology, market information, and skilled labor further impedes the ability of SMEs to innovate and compete in both domestic and international markets. In addition to financial and technological constraints, SMEs in Kazakhstan grapple with regulatory complexities, bureaucratic hurdles, and institutional inefficiencies that hinder their ability to thrive and flourish. Navigating the intricate web of laws, regulations, and administrative procedures often poses formidable challenges for SMEs, particularly startups and entrepreneurs with limited resources and expertise. Nevertheless, amidst these challenges lie immense opportunities for fostering a vibrant ecosystem of innovation and investment within the SME sector. By leveraging the country's rich human capital, natural resources, and strategic partnerships, Kazakhstan can unlock the full potential of its SMEs and propel its economy towards sustainable growth and prosperity.

³ Development of Small and Medium-Sized Enterprises in Kazakhstan: Government Initiatives and Regulatory Framework. *Journal of Business and Economic Studies*, vol. 20, no. 2, 2021, pp. 45–63.

Literature review. The research issues of factors influencing the development of innovative projects of small and medium-sized businesses. The research issues of factors influencing the development of innovative projects of small businesses were dealt with by such researchers as D.V. Gorbunov, L.N. Ivanova, N.V. Linder, L. G. Pashtova, O. V. Prushchak, G.A. Terskaya, A.V. Trachuk, F. Campanella, M.D. Giudice, M.R.D. Peruta, N. Charoenruk, N. Cooharajanone, P. Rachapaettayakom, S. Tanthanongsakkun, M. Wiriyapinit and a number of other researchers.⁴

Main part. Kazakhstan, with its vast and diverse economic potential, stands at a pivotal juncture in its quest for economic progress and global competitiveness. In this ever-evolving era of globalization and technological advancement, the importance of innovation and investment cannot be overstated. Both are key drivers for SMEs, contributing significantly to the nation's economic stability and growth.

The Role of SMEs in Kazakhstan

Small and medium-sized businesses (SMEs) have been recognized as critical catalysts for economic growth and job creation in Kazakhstan.

Moreover, SMEs play a vital role in fostering innovation and technological advancement in Kazakhstan. Through their agility, creativity, and adaptability, SMEs are often at the forefront of innovation, introducing new products, services, and business models to the market. By investing in research and development (R&D), collaborating with academic institutions, and embracing technological advancements, SMEs drive productivity gains, enhance competitiveness, and contribute to the overall modernization of the economy.⁵

The small and medium-sized enterprise sector generates only 36.5% of the GDP of the Republic of Kazakhstan, while even in neighboring Uzbekistan, only small businesses generate more than 50% of the GDP.

At the same time, positive dynamics have been observed in Kazakhstan in recent years. Thus, the share of SMEs in GDP in 2022 increased over the year by 3.2 percentage points. In turn, the number of active SMEs in the Republic of Kazakhstan as of May 1, 2023 reached almost 2 million units, having increased over the year by 31.6 %.⁶

One of the key drivers of SME development in Kazakhstan in recent years is digitalization. For example, a significant increase in the number of operating SMEs in the Republic of Kazakhstan coincides with an increase in the number of organizations using the Internet. Thus, over the year their number increased by 16.3%, which indicates serious digitalization of the sector.

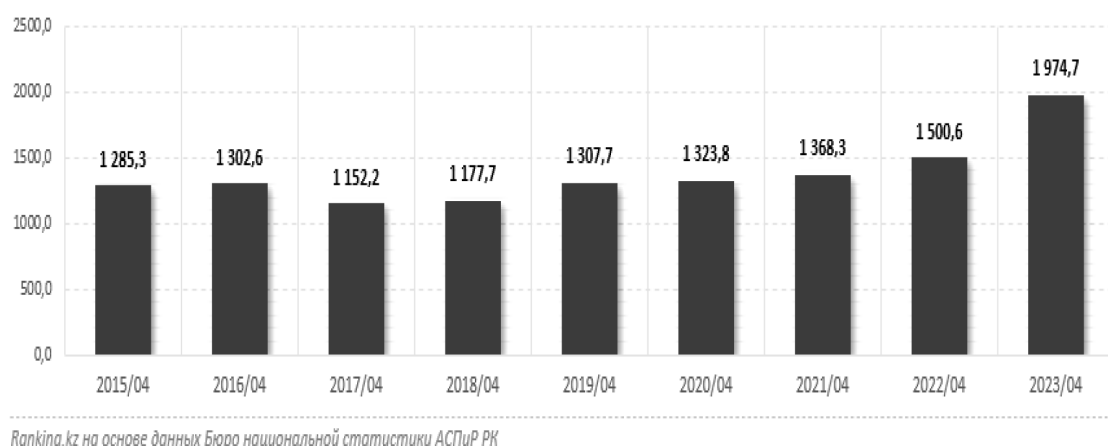


Figure 1. Number of operating small and medium-sized businesses in the Republic of Kazakhstan, thousand units ⁷

⁴ Gorbunov D.V. Risks of innovative projects and methods of their assessment / D.V. Gorbunov. Vector of science of Togliatti State University. 2014. No. 3. P. 123–126.

⁵ M.D. Djwđise, M.R.D. Perwta. Īnnovacĳya jĳne kĳsipkerlik jwrnal. 2013. Joq. 18.

⁶ <https://ranking.kz/reviews/banking-and-finance/msb-rk-nabiraet-oboroty-kolichestvo-kompaniy-vyroslo-na-32.html>.

⁷ Там же.

They constitute a substantial portion of the country's entrepreneurial activity and serve as vital contributors to the nation's economic fabric. By offering employment opportunities, SMEs help alleviate unemployment concerns and provide a lifeline to many households. Additionally, they foster innovation and competition, which ultimately result in improved products and services for consumers.

One primary role of SMEs in Kazakhstan is their contribution to employment generation. SMEs account for a substantial portion of total employment in the country, providing job opportunities for a significant portion of the population, especially in rural areas where large enterprises may be less prevalent. By fostering entrepreneurship and offering employment opportunities, SMEs help alleviate unemployment and stimulate local economies, contributing to social stability and inclusive growth.⁸

In conclusion, SMEs in Kazakhstan play a multifaceted role in driving economic growth, innovation, and social progress. As catalysts of employment, innovation, entrepreneurship, and regional development, SMEs are integral to Kazakhstan's economic diversification agenda and long-term sustainable development goals.

The Significance of Innovation in SMEs

Innovation is the cornerstone upon which the growth and development of SMEs in Kazakhstan rest. In a world where change is the only constant, the ability to innovate is not a luxury but a necessity for staying competitive and relevant in the market. For SMEs, this means continuously renewing and enhancing their products, services, and operational processes.

Innovative SMEs are better positioned to meet the evolving needs of their customers and to adapt to market dynamics. In addition to driving growth and differentiation, innovation enables SMEs to future-proof their businesses against disruptive forces and market uncertainties. In today's volatile and unpredictable business landscape, agility and adaptability are paramount for survival. They have a distinct advantage in being able to seize opportunities that emerge in a rapidly changing global landscape. This adaptability is especially relevant in Kazakhstan, where markets are experiencing shifts due to globalization and emerging economies.

Furthermore, innovation fosters resilience and sustainability within SMEs by addressing pressing societal and environmental challenges. Whether it involves developing eco-friendly products, implementing sustainable practices, or supporting social causes, innovative SMEs can align their business objectives with broader sustainability goals, enhance their corporate reputation, and contribute positively to society.

In developed countries, jobs are mainly generated by SMEs. More than half of the world's new jobs are created by companies with fewer than 100 employees. This is noticeable in countries with high employment rates, including leading OECD countries.

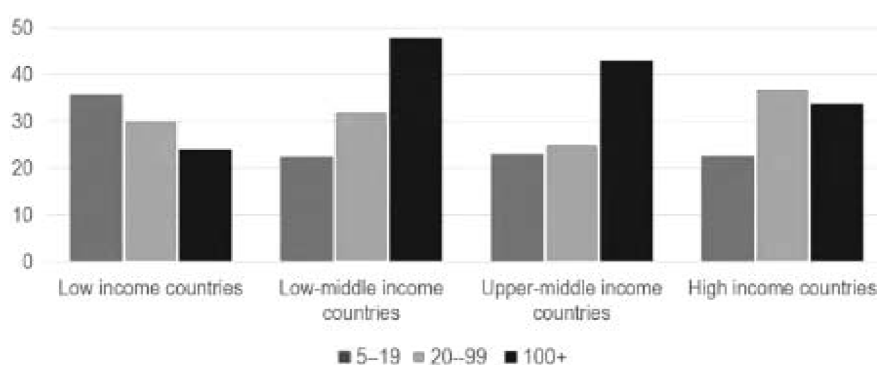


Figure 2. Median values for new job creation, %⁹

In tandem with innovation, investments play a pivotal role in the growth and expansion of SMEs. Investments infuse much-needed capital into these enterprises, enabling them to expand their operations, invest in research and development, and explore new markets. The availability of financing is a determining factor in the ability of SMEs to seize business opportunities, navigate challenges, and compete effectively.

⁸ <https://ranking.kz/reviews/banking-and-finance/msb-rk-nabiraet-oboroty-kolichestvo-kompaniy-vyroslo-na-32.html>.

⁹ Там же.

Kazakhstan has the same problems as other resource-producing countries. This is a small economic scale. The share of SMEs in GDP is much less than in developed countries, where it exceeds 50–60%. It's also low performance. The labor productivity of workers at large enterprises in Kazakhstan is 5 times higher than that of SMEs.

Several key aspects highlight the significance of investments as a driving force for SMEs in Kazakhstan:

1. **Capital Infusion for Growth:** Investments provide SMEs with the necessary capital to expand their operations, scale production capacities, and enter new markets. Whether through equity financing, venture capital, or bank loans, access to investment capital enables SMEs to invest in infrastructure, technology, and human resources, fostering business expansion and revenue growth.

2. **Facilitating Innovation and Technology Adoption:** Investments facilitate innovation by enabling SMEs to invest in research and development (R&D), technological upgrades, and process improvements. By allocating funds towards innovation initiatives, SMEs can develop new products, services, and business models that address evolving customer needs and market trends, enhancing their competitiveness and market relevance.

3. **Market Penetration and Globalization:** Investments empower SMEs to penetrate new markets, both domestically and internationally. With adequate funding, SMEs can invest in market research, branding, and marketing strategies to increase their visibility, attract customers, and expand their customer base. Moreover, investments facilitate internationalization efforts, enabling SMEs to explore export opportunities, establish foreign partnerships, and diversify revenue streams.

4. **Enhancing Operational Efficiency and Productivity:** Investments in technology, infrastructure, and operational processes enable SMEs to improve efficiency, reduce costs, and optimize resource utilization. Whether through automation, digitization, or supply chain optimization, investments drive operational excellence, enabling SMEs to deliver high-quality products and services in a timely and cost-effective manner.

5. **Attracting Talent and Building Capacity:** Investments in human capital development are critical for SMEs to attract, retain, and develop top talent. By offering competitive salaries, training programs, and career advancement opportunities, SMEs can build a skilled workforce capable of driving innovation, productivity, and organizational growth.

6. **Mitigating Risks and Building Resilience:** Strategic investments help SMEs mitigate risks and build resilience against external shocks and market uncertainties. By diversifying investments, maintaining adequate liquidity, and implementing risk management strategies, SMEs can navigate economic downturns, regulatory changes, and industry disruptions more effectively, ensuring long-term sustainability and viability.¹⁰

For SMEs in Kazakhstan, access to diverse sources of investment is paramount. This includes traditional avenues like bank loans and financing, as well as more modern forms of investment such as venture capital. The government and financial institutions must work in tandem to create a conducive environment where SMEs can readily access the necessary capital to propel their growth.

Government Support as a Catalyst for Success

The role of the government in supporting SMEs cannot be overstated. Moreover, government support facilitates capacity-building and skills development within SMEs. The state has the capacity to shape the business environment through a combination of policies and initiatives that can make or break the prospects of SMEs.

In addition to financial and regulatory support, governments play a crucial role in fostering market access and internationalization opportunities for SMEs. Through trade promotion initiatives, export assistance programs, and market intelligence services, governments help SMEs explore new markets, establish strategic partnerships, and expand their global footprint. It is through a combination of fiscal incentives, streamlined regulatory processes, and supportive infrastructure that governments can foster an atmosphere conducive to the growth of SMEs.

¹⁰ Smith, J.R. Tax and Customs Regulations: Impact on Small Businesses in Kazakhstan. *International Journal of Business and Finance Research*, vol. 15, no. 3, 2022, pp. 78–94.

Furthermore, government support fosters innovation ecosystems and industry clusters that facilitate collaboration, knowledge exchange, and technology transfer among SMEs, research institutions, and industry stakeholders.

Investment-friendly policies can also extend to fostering international collaboration and encouraging foreign direct investment. International investors can bring expertise, capital, and access to global markets, which can significantly benefit the growth of SMEs in Kazakhstan.

Conclusion. In conclusion, government support serves as a catalyst for success in SMEs by providing essential resources, incentives, and frameworks that enable these businesses to thrive and contribute to economic growth. Through targeted interventions, financial assistance, regulatory reforms, and capacity-building initiatives, governments empower SMEs to unlock their full potential, drive innovation, and achieve sustainable success in today's dynamic and competitive business environment. As such, fostering a supportive ecosystem of government support is essential for nurturing a vibrant SME sector and driving inclusive economic development in communities around the world.

The Path Forward: An Effective Innovation and Investment Strategy

The successful development of SMEs in Kazakhstan through innovation and investment necessitates the formulation of a well-thought-out strategy. An effective strategy should encompass several critical components:

1. **Market and Competitor Analysis:** To understand market dynamics and customer needs, SMEs must engage in rigorous market analysis. Knowing one's competitors and industry trends is essential for identifying opportunities and mitigating risks.

2. **Innovation in Products and Services:** SMEs should focus on creating innovative products and services that align with market demand. Innovation should be a continuous process that involves research and development to address evolving customer needs.

3. **Risk and Opportunity Assessment:** Investing in innovative projects carries inherent risks, and it is vital for SMEs to assess these risks and opportunities carefully. This assessment informs decision-making and resource allocation.

4. **Gradual Implementation and Monitoring:** The introduction of innovation and investment initiatives should be gradual, allowing SMEs to adapt and learn from the experience. Monitoring and evaluation mechanisms are crucial for tracking progress and making necessary adjustments.

5. **Strategic Partnerships and Collaborations:** Collaborating with industry partners, research institutions, and government agencies can provide SMEs with access to expertise, resources, and funding opportunities. Strategic partnerships facilitate knowledge exchange, technology transfer, and market expansion, enhancing the innovation ecosystem and driving collective growth.

6. **Investment Diversification and Financial Management:** SMEs should diversify their investment portfolios to mitigate risks and maximize returns. By allocating resources across different projects and asset classes, SMEs can optimize their investment strategies and capitalize on emerging opportunities while safeguarding against market volatility.

7. **Talent Development and Retention:** Building a skilled workforce is essential for driving innovation and maintaining competitive advantage. SMEs should invest in talent development initiatives, training programs, and employee incentives to attract, retain, and nurture top talent. By cultivating a culture of continuous learning and professional growth, SMEs can empower their employees to contribute meaningfully to organizational success.

8. **Adaptability and Flexibility:** In a rapidly changing business environment, SMEs must remain agile and adaptable to emerging trends, technologies, and consumer preferences. Flexibility in decision-making, resource allocation, and strategic planning enables SMEs to pivot quickly in response to market shifts and competitive pressures, positioning them for long-term success and resilience.

In summary, Kazakhstan is at a pivotal juncture in its economic development, and SMEs play a central role in the nation's prosperity. The development of innovation and investment activities within the SME sector is paramount for achieving sustainable economic growth, job creation, and economic diversification. Governments, financial institutions, and SMEs themselves must work collaboratively to nurture a conducive environment that fosters innovation and attracts investments.

Conclusion. In conclusion, the symbiotic relationship between innovation and investment within the realm of small and medium-sized enterprises (SMEs) is undeniably pivotal for the economic landscape of Kazakhstan. By understanding market dynamics, SMEs can identify opportunities and tailor their products and services to meet evolving customer needs. Moreover, strategic partnerships and collaborations facilitate access to resources, expertise, and funding, fostering innovation and market expansion.¹¹

The trajectory of growth in this sector not only signifies a boon for individual entrepreneurs but also acts as a catalyst for the overall economic stability and prosperity of the nation.

Furthermore, investing in talent development ensures that SMEs have the skilled workforce necessary to drive innovation and maintain a competitive edge. Finally, adaptability and flexibility enable SMEs to navigate uncertain environments and capitalize on emerging opportunities.

Overall, by embracing a holistic approach to innovation and investment, SMEs in Kazakhstan can unlock their full potential, drive economic growth, and contribute to the country's prosperity in the global marketplace. Through collaboration, strategic planning, and a commitment to continuous improvement, SMEs can thrive in today's dynamic business landscape, positioning themselves for long-term success and sustainability.

Government support emerges as a linchpin in this equation. Policies that incentivize research and development, provide tax breaks for innovative endeavors, and create a conducive regulatory framework go a long way in nurturing a thriving ecosystem for SMEs. By recognizing the pivotal role that these enterprises play in the economic fabric, governments can actively contribute to their growth and sustainability. A collaborative effort between the public and private sectors can lay the foundation for a resilient and dynamic SME landscape.

Список литературы

1. Развитие малого и среднего предпринимательства в Казахстане: государственные инициативы и нормативно-правовая база. Журнал деловых и экономических исследований, том 20, № 2, 2021, с. 45–63.
2. Горбунов Д.В. Риски инновационных проектов и методы их оценки / Д.В. Горбунов. Вектор науки Тольяттинского государственного университета. 2014. № 3. С. 123–126.
3. Иванова Л.Н. Точки роста и драйверы роста: к вопросу о содержании концепций / Л.Н. Иванова, Г.А. Терская. Журнал институциональных исследований. 2015. № 2. Т. 7. С. 120–133.
4. Трачук А.В. Инновации и производительность: эмпирическое исследование факторов, препятствующих росту, с использованием метода продольного анализа. А.В. Трачук, Н.В. Линдер. Науки управления. 2017. Т. 7, № 3. С. 43–58.
5. Паштова Л.Г. Актуальные проблемы стартапов (малых производственных предприятий) в российской экономике / Л.Г. Паштова, Г.О. Баев. Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2015. № 37. С. 26–40.
6. Прушак О.В. Управление рисками как фактор устойчивого развития инновационных предприятий / О.В. Прушак. Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2014. № 2. С. 77–81.
7. Кампанелла Ф. Информационный подход семейных спин-оффов в процессе финансирования инновационных проектов: эмпирическая проверка / Ф. Кампанелла.
8. Смит Дж. Р. Налоговые и таможенные правила: влияние на малый бизнес в Казахстане. Международный журнал исследований бизнеса и финансов, том 15, № 3, 2022 г., стр. 78–94.
9. Stam, E., & Wennberg, K. (2009). *Jaña firmanıń öswindegi ĞZTKJ röldeı. Şağın bıznes ékonomıkası*, 33 (1), 77–89.

References

1. Development of Small and Medium-Sized Enterprises in Kazakhstan: Government Initiatives and Regulatory Framework. *Journal of Business and Economic Studies*, vol. 20, no. 2, 2021, pp. 45–63.
2. Gorbunov D.V. Risks of innovative projects and methods of their assessment / D.V. Gorbunov. *Vector of science of Togliatti State University*. 2014. No. 3. P. 123–126.
3. Ivanova L.N. Growth points and growth drivers: on the issue of the content of concepts / L.N. Ivanova, G.A. Terskaya. *Journal of Institutional Research*. 2015. No. 2. T. 7. P. 120–133.

¹¹ Stam, E., & Wennberg, K. (2009). *Jaña firmanıń öswindegi ĞZTKJ röldeı. Şağın bıznes ékonomıkası*, 33(1), 77–89.

4. Trachuk A.V. Innovation and productivity: an empirical study of factors impeding growth using the method of longitudinal analysis. A.V. Trachuk, N.V. Linder. Management sciences. 2017. T. 7, No. 3. P. 43–58.
5. Pashtova L.G. Current problems of startups (small manufacturing enterprises) in the Russian economy / L.G. Pashtova, G.O. Baev. Financial analytics: problems and solutions. 2015. No. 37. P. 26–40.
6. Prushchak O.V. Risk management as a factor in the sustainable development of innovative enterprises / O.V. Prushchak. Bulletin of the Saratov State Socio-Economic University. 2014. No. 2. P. 77–81.
7. Campanella F. Informational approach of family spin-offs in the funding process of innovative projects: an empirical verification / F. Campanella.
8. Smith, J.R. Tax and Customs Regulations: Impact on Small Businesses in Kazakhstan. International Journal of Business and Finance Research, vol. 15, no. 3, 2022, pp. 78–94.
9. Stam, E., & Wennberg, K. (2009). Jaña firmanıń öswindegi ĞZTKJ róldeı. Şağın bıznes ékonomıkası, 33 (1), 77–89.

Путеводитель предпринимателя. Научно-практический журнал. Т. 17, № 2. — М.: Российская академия предпринимательства; Агентство печати «Наука и образование», 2024. — 112 с.

Научно-практический журнал «Путеводитель предпринимателя» учрежден Российской академией предпринимательства в 2004 г. На его страницах представлены теоретические и научно-практические материалы, обзоры и статьи по актуальным вопросам и проблемам современной экономики и предпринимательства.

Журнал индексируется в РИНЦ.

Журнал включен в Перечень ведущих российских рецензируемых научных журналов и изданий, рекомендованных ВАК Министерства науки и высшего образования России, в котором должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученых степеней доктора и кандидата наук по следующим научным специальностям и соответствующим им отраслям науки, по которым присуждаются ученые степени:

- 5.2.1. Экономическая теория (экономические науки),
- 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки),
- 5.2.4. Финансы (экономические науки),
- 5.2.5. Мировая экономика (экономические науки),
- 5.2.6. Менеджмент (экономические науки).

ПУТЕВОДИТЕЛЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ

Научно-практический журнал