Прогрессивная экономика

Международный
научно-исследовательский
журнал

№ 2 / 2025

Главный редактор журнала:

Рощина Лидия Николаевна, доктор экономических наук, профессор кафедры «Международная торговля и таможенное дело», Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), Ростов-на-Дону, Россия

Заместитель главного редактора:

Куликова Ирина Викторовна, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Международная торговля и таможенное дело», Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), Ростов-на-Дону, Россия

Члены редакционной коллегии:

по направлению 5.2.1. Экономическая теория:

Грабова Ольга Николаевна, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономики и экономической безопасности, Костромской государственный университет, Кострома, Россия

Грузков Игорь Владимирович, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономической теории, маркетинга и агроэкономики, заместитель декана экономического факультета по научной работе, Ставропольский государственный аграрный университет, Ставрополь, Россия

Палаш Светлана Витальевна, доктор экономических наук, доцент, заведующая кафедрой экономики и экономической безопасности, Костромской государственный университет, Кострома, Россия

Рахмеева Ирина Игоревна, доктор экономических наук, и.о. заведующего кафедрой «Экономическая теория и прикладная социология, Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург, Россия

Скаржинская Елена Матвеевна, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры бизнес-информатики и сервиса, Костромской государственный университет, Кострома, Россия

по направлению 5.2.2. Математические, статистические и инструментальные методы в экономике:

Конюховский Павел Владимирович, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры отраслевой экономики и финансов, Российский государственный педагогический университет им. А.И. Герцена, Санкт-Петербург, Россия

Рахмеева Ирина Игоревна, доктор экономических наук, и.о. заведующего кафедрой «Экономическая теория и прикладная социология, Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург, Россия

Скаржинская Елена Матвеевна, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры бизнес-информатики и сервиса, Костромской государственный университет, Кострома, Россия

по направлению 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика:

Алексеева Наталья Анатольевна, доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой «Организация производства и экономический анализ», Удмуртский государственный аграрный университет, Ижевск, Россия

Бабина Юлия Витальевна, доктор экономических наук, профессор кафедры «Промышленная экология», РГУ нефти и газа имени И.М. Губкина, Москва, Россия

Боткин Игорь Олегович, доктор экономических наук, профессор кафедры «Разработка и эксплуатация нефтяных и газовых месторождений» (РЭНГМ), заместитель директора по научной работе Института нефти и газа им. М.С. Гуцериева, Удмуртский государственный университет, Ижевск, Россия
Власова Екатерина Яковлевна, доктор экономических наук, профессор кафедры «Природообустройство и водопользование», Уральский государственный горный университет, Екатеринбург, Россия
Гаврилова Татьяна Михайловна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры «Экономика и промышленный менеджмент», Коломенский институт (филиал) «Московский политехнический университет», Коломна, Россия
Качалова Елена Шайдатовна, доктор экономических наук, профессор кафедры экономики, Институт технологий управления, МИРЭА – Российский технологический университет, Москва, Россия
Леденева Марина Викторовна, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры «Экономика и управление», Волгоградский институт бизнеса, Волгоград, Россия
Маклахов Алексей Васильевич, доктор экономических наук, профессор, советник ректора, Вологодский государственный университет, Вологда, Россия
Махошева Салима Александровна, доктор экономических наук, профессор, заведующая отделом «Экономика знаний и опережающее региональное развитие» Института информатики и проблем регионального управления – филиала ФГБНУ «Федеральный научный центр «Кабардино-Балкарский научный центр РАН», Нальчик, Кабардино-Балкарская Республика, Россия
Пономаренко Наталья Шахрияровна, доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой информационных систем управления, Донецкий государственный университет, Донецк, Донецкая Народная Республика, Россия
Секисов Александр Николаевич, кандидат экономических наук, доцент кафедры технологии, организации, экономики строительства и управления недвижимостью Кубанского государственного технологического университета и доцент кафедры строительного производства Кубанского государственного аграрного университета им. И. Т. Трубилина, Краснодар, Россия
Таймасханов Хасан Элимсултанович, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой «Экономическая теория и государственное управление», Грозненский государственный нефтяной технический университет им. акад. М.Д. Миллионщикова, Грозный, Чеченская Республика, Россия

по направлению 5.2.4. Финансы:

Боткин Игорь Олегович, доктор экономических наук, профессор кафедры «Разработка и эксплуатация нефтяных и газовых месторождений» (РЭНГМ), заместитель директора по научной работе Института нефти и газа им. М.С. Гуцериева, Удмуртский государственный университет, Ижевск, Россия
Качалова Елена Шайдатовна, доктор экономических наук, профессор кафедры экономики, Институт технологий управления, МИРЭА – Российский технологический университет, Москва, Россия
Львова Надежда Алексеевна, доктор экономических наук, профессор кафедры теории кредита и финансового менеджмента, Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Россия
Магомаева Лейла Румановна, доктор экономических наук, заведующая кафедрой «Информационные системы в экономике», директор института цифровой экономики и технологического предпринимательства», Грозненский государственный нефтяной

технический университет им. акад. М.Д. Миллионщикова, Грозный, Чеченская Республика, Россия
Шамрай-Курбатова Лидия Викторовна, кандидат экономических наук, доцент, проректор по учебной работе и управлению качеством, профессор РАЕ, Волгоградский институт бизнеса, Волгоград, Россия

по направлению 5.2.5. Мировая экономика:

Коростышевская Елена Михайловна, доктор экономических наук, профессор кафедры экономической теории и экономической политики СПбГУ, Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Россия
Леденева Марина Викторовна, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры «Экономика и управление», Волгоградский институт бизнеса, Волгоград, Россия
Рощина Лидия Николаевна, доктор экономических наук, профессор кафедры «Международная торговля и таможенное дело», Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), Ростов-на-Дону, Россия
Трапезникова Ирина Сергеевна, доктор экономических наук, доцент Кафедры экономики предприятия, предпринимательства и инноваций, Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Россия
Таранов Петр Владимирович, доктор экономических наук, профессор кафедры «Международная торговля и таможенное дело», Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), Ростов-на-Дону, Россия
Хапилин Станислав Анатольевич, доктор экономических наук, профессор кафедры «Международная торговля и таможенное дело», Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), Ростов-на-Дону, Россия

по направлению 5.2.6. Менеджмент:

Лазарев Владимир Николаевич, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой «Экономика и менеджмент», Ульяновский государственный технический университет, Ульяновск, Россия
Осипов Анатолий Константинович, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой «Менеджмент и право», Удмуртский государственный аграрный университет, Ижевск, Россия
Соколова Надежда Геннадьевна, доктор экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент», Ижевский государственный технический университет имени М.Т. Калашникова, Ижевск, Россия
Столярова Алла Николаевна, доктор экономических наук, профессор кафедры «Менеджмент и экономика», Государственный социально-гуманитарный университет, Коломна, Россия

по направлению 5.2.7. Государственное и муниципальное управление:

Зотов Владимир Борисович, доктор экономических наук, профессор, кандидат технических наук, почётный работник высшего образования, профессор кафедры государственного и муниципального управления, Государственный университет управления (ГУУ), Москва, Россия
Никитаева Анастасия Юрьевна, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой информационной экономики, Южный федеральный университет, Ростов-на-Дону, Россия

Палаш Светлана Витальевна, доктор экономических наук, доцент, заведующая кафедрой экономики и экономической безопасности, Костромской государственный университет, Кострома, Россия

ИНН / ОГРНИП: 310263101740 / 321312300063333
ISSN электронной версии: 2713-1211
Регистрационный номер СМИ: ЭЛ № ФС77-82380 выдан 23.12.2021 Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор)
Префикс DOI: 10.54861
E-mail: progressive-science@yandex.ru
Сайт: https://progressive-economy.ru
© Прогрессивная экономика, 2025 г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Бойчук А.В.
ОФСЕТНЫЙ КОНТРАКТ КАК МЕХАНИЗМ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЗАКУПОК ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ИНФРАСТРУКТУРНЫХ ПРОЕКТОВ 8

Шайхразиева Я.И.
НАЛОГОВО-БЮДЖЕТНАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ КАК ЭЛЕМЕНТ СИСТЕМЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ СТРАНЫ 21

Воронина К.С., Писаренко О.В.
РАЗВИТИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОБОРОННО-ПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА НА ОСНОВЕ ИНСТИТУТА НАСТАВНИЧЕСТВА 31

Умеренков Д.И., Дмитриев А.Г.
МЕТРИКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ В AGILE-ПРОЕКТАХ 45

Тимофеев Д.В.
К ВОПРОСУ О ЦИФРОВИЗАЦИИ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА И БЕЗОПАСНОСТИ НА ПИЩЕВОМ ПРЕДПРИЯТИИ 57

Lagnai T., Otgonsuren G., Rentsendorj S.
EVALUATION OF FINANCIAL STABILITY OF THE INSURANCE SECTOR IN MONGOLIA 73

Ушаков М.А., Чаруйская М.А.
СОВРЕМЕННЫЕ ВЫЗОВЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННОЙ ЛОГИСТИКИ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ 84

Кочнев В.В.
ВОСПРИЯТИЕ СОТРУДНИКАМИ ОРГАНИЗАЦИИ ПРЕДСТОЯЩИХ КУЛЬТУРНЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ 98

Фефелов Д.Л.
АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ НА СТРАТЕГИИ РОССИЙСКИХ ЭКСПОРТЕРОВ 131

Приходько Д.В.
ВОЗМОЖНОСТИ РОССИИ НА АФРИКАНСКОМ РЫНКЕ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ 145

Голубков А.А.
СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ МАРКЕТИНГА МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА В СОЦСЕТЯХ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ 156

Матаннанов А.К.
АНАЛИЗ И МОДЕЛИ СОТРУДНИЧЕСТВА БИЗНЕСА И СРЕДНЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ В РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКЕ ЯКУТИИ 181

Белоглазова В.А.
ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА НА ОСНОВЕ МОНИТОРИНГА ДЕЛОВОЙ РЕПУТАЦИИ В ПРИМОРСКОМ КРАЕ..... 190

Smirnov I.
FEASIBILITY STUDY ON USING SOLAR PANELS AT A PHARMACEUTICAL PLANT IN THE MIDDLE EAST 200

Гераськина А.Р., Шафиев Р.М.
ОПТИМИЗАЦИОННЫЕ ТРИГГЕРЫ ВЗАИМОВЛИЯНИЯ ФАКТОРОВ И РИСКОВ ТРУДОВОЙ МИГРАЦИИ 220

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

Международный научно-исследовательский журнал
«Прогрессивная экономика»
№ 2 / 2025 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/ofsetnyj-kontrakt-kak-mehanizm-gosudarstvennyh-zakupok-pri-realizaczii-infrastrukturnyh-proektov/
Научная статья / Original article
Шифр научной специальности ВАК: 5.2.3
УДК 338.12
DOI: 10.54861/27131211_2025_2_8



ОФСЕТНЫЙ КОНТРАКТ КАК МЕХАНИЗМ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЗАКУПОК ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ИНФРАСТРУКТУРНЫХ ПРОЕКТОВ

Бойчук А.В., *советник директора, ФГБУ АГП им. В. И. Кулакова Минздрава РФ, г. Москва, Россия; Слушатель программы «Доктор государственного управления – Doctor of Public Administration (DPA)» ИГСУ РАНХиГС*

Аннотация. В статье анализируется природа офсетных контрактов в контексте государственных закупок и инвестиционных договоров. Актуальность темы статьи обусловлена тем, что, во-первых, офсетные контракты становятся наиболее популярными при заключениим сделок с целью приобретения товаров услуг при участии государства, во-вторых, в современных условиях договор офсета рассматривается в качестве эффективного инвестиционного инструмента в области госзакупок, способствующего развитию сотрудничества между инвесторами, предприятиями и органами власти. Офсетный контракт рассматривается как соглашение о поставке, которое не только удовлетворяет потребности заказчика, но и накладывает на поставщика дополнительные инвестиционные обязательства. Отмечается, что в российском законодательстве отсутствует четкое определение офсетного контракта, что создает правовые и организационные сложности в его применении. Исследуются обязательства поставщика-инвестора, права заказчика, а также экономические преимущества таких договоров, включая снижение бюджетных расходов за счет более выгодных условий закупок. В статье также освещены проблемы, связанные с реализацией офсетных контрактов, включая жесткость конструкции государственных закупок, ограниченную гибкость условий соглашений и сложность участия аффилированных организаций. Подчеркивается, что, несмотря на значительный потенциал офсетных договоров по сравнению со специализированными инвестиционными соглашениями, спрос на них остается низким, что объясняется высокой стоимостью участия и ограниченным числом потенциальных контрагентов, в то время как крупнейшим участникам рынка заключение множества таких контрактов экономически нецелесообразно.

Ключевые слова: офсетный контракт, государственные закупки, инвестиционный договор, стимулирование производства, взаимодействие с производителем, товары и услуги.

OFFSET CONTRACT AS A MECHANISM OF PUBLIC PROCUREMENT IN THE IMPLEMENTATION OF INFRASTRUCTURE PROJECTS

Boychuk A.V., *Advisor to the Director, FSBI AGP V.I. Kulakov of the Ministry of Health of the Russian Federation, Moscow, Russia;*
Student of the program (DPA) ISSU RANEPA

Abstract. The purpose of the article is to analyze the nature of offset contracts through the prism of the construction of public procurement and investment contracts. This article characterises an offset contract as an agreement for the supply to meet the needs of a customer and provides for a number of additional investment obligations for the supplier of goods or services, i.e. the contractor, while the customer has obligations to meet the demand for them; the nature of an offset contract is also reflected; it is noted that the Russian legislation does not fix the concept of offset contract; the corresponding obligations of the supplier-investor and the rights of the customer are considered; it is shown that offset contract provides significant budgetary savings, because the cost of purchased products is less than the market price; besides, the problems of offset contract related to its implementation are reflected; it was concluded that despite the fact that the structure of public procurement is rather rigid - the contractual terms are not flexible and do not provide for the possibility of participation of affiliated companies if certain requirements are met, offset contracts have a great potential compared to special investment contracts, but there is little demand for such a contract among participants, as there are few potential participants and the amount of participation is large. In addition, it is unprofitable for the largest participants to sign offset contracts in large quantities.

Keywords: offset contract, public procurement, investment contract, production stimulation, interaction with the producer, goods and services.

JEL classification: G28, H54, R42.

Для цитирования: Бойчук А.В. Офсетный контракт как механизм государственных закупок при реализации инфраструктурных проектов // Прогрессивная экономика. 2025. № 2. С. 8–20. DOI: 10.54861/27131211_2025_2_8.

Статья поступила в редакцию: 22.01.2025 г. Одобрена после рецензирования: 04.02.2025 г. Принята к публикации: 05.02.2025 г.

For citation: Boychuk A.V. Offset contract as a mechanism of public procurement in the implementation of infrastructure projects // Progressive Economy. 2025. No. 2. pp. 8–20. DOI: 10.54861/27131211_2025_2_8.

The article was submitted to the editorial office: 22/01/2025. Approved after review: 04/02/2025. Accepted for publication: 05/02/2025.

Введение

Актуальность темы статьи обусловлена несколькими ключевыми факторами. Во-первых, офсетные контракты становятся одним из наиболее востребованных инструментов при заключении сделок, направленных на приобретение товаров и услуг с участием государства [1]. Во-вторых, в современных условиях офсетный контракт рассматривается как важный инвестиционный механизм, способствующий развитию партнерства между государством, инвесторами и предприятиями [2]. В-третьих, офсетные соглашения играют стратегическую роль в реализации инфраструктурных проектов, обеспечивая долгосрочное финансирование и привлечение передовых технических решений, что актуально в условиях ограниченности бюджетных средств и в-четвертых, применение офсетных контрактов позволяет снизить зависимость от импортных поставок, способствуя развитию отечественных производственных мощностей.

Однако несмотря на значительный потенциал, в российском законодательстве отсутствует четкое правовое регулирование офсетных контрактов, что создает неопределенность для участников рынка и требует дальнейшего научного осмысления. Следовательно, изучение природы офсетных контрактов в контексте государственных закупок и инвестиционных договоров является важным шагом для совершенствования механизмов их реализации и повышения эффективности государственного управления. Таким образом, *целью* статьи является анализ природы офсетных контрактов сквозь призму конструкции госзакупок и инвестиционного договора.

Обзор литературы

Договор офсета представляет собой соглашение о поставках продукции или услуг, согласно которому поставщики берут обязательства в отношении реализации инвестиций. Данный термин происходит от англ. «offset» («компенсация», «возмещение). Сущность договора офсета заключается в следующем: инвестор на себя берет обязательство в отношении самостоятельной организации производственной деятельности за свой счет, а также в течение периода действия соглашения (не превышающий 10 лет) осуществлять поставки на территории субъекта [1]. В Российской Федерации офсетные договора стали заключать начиная с 2016 года, после того как были внесены соотвесвующие изменения в закон о государственных закупках (далее – 44-ФЗ) [12]. Понятие офсетного контракта российское законодательство не содержит. Взамен него используют такое понятие, как «государственный контракт». Поставщик при оформлении вышеуказанного соглашения на себя берет обязательства в области инвестирования в организацию либо развитие производственной деятельности на территории определенного субъекта [2].

Офсетный контракт обеспечивает существенную экономию средств бюджета, поскольку стоимость приобретаемой продукции бывает меньше рыночной. В этом отношении мы согласны с А.А. Кугачом и В.В. Кугачом [5],

отмечающими, что договор офсета – это своего рода модель разграничения рисков, в основе которых лежит достижение результатов.

Минимизировать стоимость закупки (сделать лекарственные средства доступными для населения) в течение продолжительного интервала времени - главная цель оформления долгосрочных офсетных соглашений с производителями (поставщиками и офсетных контрактов) [4]. Таким образом приведенные аргументы обуславливают сущность офсетных контрактов, однако, несмотря на актуальность их использования, природа контрактов не в полной мере ясна.

Материалы и методы

Для изучения природы офсетных контрактов были использованы структурно-системный, функциональный, синергетический и логический методы исследования, которые позволили определить основные аспекты природы исследуемых контрактов. Исследование выполнено также на материалах, опубликованных на официальных информационных ресурсах города Москвы.

Результаты и обсуждение

Договор офсета, по определению Минфина представляет собой соглашение о поставке товаров или оказании услуг. Данный документ одновременно предусматривает дополнительные инвестиционные обязательства для поставщика и удовлетворяет потребности исполнителей (клиентов) [4]. На официальном сайте Правительства столицы представлено определение, согласно которому договором офсета называется двустороннее соглашение между поставщиком и заказчиком [6]. Первая сторона встречается с обязательствами в области поставок продукции (услуг), тогда как вторая обязана спрос обеспечивать.

Главными направлениями применения договоров офсета выступают обычно оборонная и авиационная отрасли промышленности. Государства в вышеуказанной ситуации заявляют требование о том, чтобы юридические лица – поставщики на территории свооих стран осуществляли определенный объем производства. Консорциум экспертов ФОК и You & Partners [9] отмечает, что под договором офсета нельзя понимать госконтракт с рядом обязательств, возлагаемых в области основания, развития или освоения производства товаров на территории региона на инвесторов.

Рассмотрим природу договора офсета, взяв за пример международные соглашения, тем более что, учитывая сегодняшнюю политическую обстановку и события на Украине, вопрос об импортозамещении стоит весьма остро. А. Беглов [3] отмечает, что офсетный контракт способствует стимулированию национального производства. Прежде всего, данный инструмент применяется для получения жизненно важных лекарств, чтобы ими были обеспечены в достаточном количестве льготные категории граждан с такими заболеваниями, как онкология, сердечно-сосудистые заболевания или сахарный диабет.

В ВТО отмечают тот факт, что договоры офсета на практике могут закреплять перечень любых обязательств (условий), способствующих совершенствованию экономики страны – получателя или увеличению межгосударственного потока финансовых средств [8]. Одновременно с локализацией производственной деятельности исследуемые соглашения включают многочисленные инвестиционные транши. Помимо этого, офсетные соглашения позволяют заключать взаимовыгодные сделки, передавать современные технологии и др. с целью обеспечения стабильного экономического роста [14].

Например, сегодня «Рособоронэкспорт» практически все договоры заключает в нацвалюте мировых держав-партнеров или в рублях [7]. Россия больше практически не продает вооружение за американские доллары. С точки зрения Хмелева И., контракты, заключенные РФ с другими мировыми державами, свидетельствуют об отсутствии детально разработанной правовой базы, которая бы предусматривала транспарентность ограничений и других условий исследуемой разновидности соглашений [13]. Данное обстоятельство препятствует развитию анализируемого института в части реализации продукции оборонной промышленности.

В некоторых договорах офсета запрещены поставки продукции, произведенной не на указанном в тексте соглашения объекте. Таким образом, важно учитывать этот нюанс при согласовании условий договора, в частности максимально характеризующие особенности проекта положения. Следовательно, при невыполнении поставщиком-инвестором обязательств заказчик наделяется правом его исключить из спецреестра поставщиков. Однако важным является вопрос: в вправе ли вносить изменения в обязательства по объему закупаемых у поставщика-инвестора товаров в случае невыполнения последним своих обязательств в полном объеме? В рамках реализации вышеуказанных предписаний могут возникнуть проблемы, когда сторонами этот порядок не был установлен в офсетном контракте. В государственном соглашении запрещено изменять условия без учета согласия сторон.

Проанализируем специфику договора офсета. Во-первых, срок его действия – максимум 10 лет. Во-вторых, совокупный объем инвестиционных траншей должен составлять не меньше 1 млрд. руб. В-третьих, предприятие за счет собственных инвестиций должно на практике стать единственным юридическим лицом, поставляющим продукцию, произведенную на территории субъекта, для удовлетворения спроса органов власти. В различных источниках содержится информация о том, что договоры офсета рассматривать следует в качестве временных («пилотных») проектов, которые позволяют установить, в какой степени предложенное решение жизнеспособно [10 и др.]. Проекты принимаются лишь при их успешной апробаци. В столичной мэрии отметили, что в рамках реализации анализируемых соглашений инвесторы открывают новые производства. Город принимает на себя обязательства по приобретению продукции на протяжении

определенного периода. Данный вид соглашений 4 года назад еще не получил широкое распространение в регионах РФ.

В вышеуказанный период официально зарегистрировано было лишь 5 договорах офсета в г. Москва и Московской области в области производства пищевой продукции, лекарственных средств, а также товаров медицинского назначения. В соответствии с законодательной новеллой федерального уровня, возможным стало оформление долгосрочных соглашений на несколько лет. Поставщики берут обязательства и по передаче городу произведенной продукции, и по открытию производств на его территории за свой счет.

Договоры офсета с 2022 года стали заключаться, главным образом, в целях приобретения услуг. Ефимов В., вице-мэр г. Москва, заявил о том, что услуги связи относятся к перспективным направлениям применения договоров офсета (в частности, формирование инфраструктуры функционирования сетей 5G на территориях городов), а также услуги экзопротезирования, утилизации и переработки отходов [6]. Инвесторы, планирующие продавать городам услуги, берут обязательства по совершенствованию (созданию) объекта для предоставления указанных в договоре офсета услуг. Изучая вопросы, связанные с заключением офсетных контрактов, можно выделить два ключевых аспекта. Первый аспект – это стоимость заключения контракта: она остается неизменной в течение долгого времени для офсетных контрактов. Для многих это сопряжено с определенными рисками, как, например, перебои или же полное прекращение поступления сырья, изменение логистических путей поставок и т.д. Второй аспект — это крайне малое число офсетных контрактов в соответствии с Федеральным законом № 44. С учетом современных реалий, по всей стране заключено менее 50 таких контрактов, причем большинство из них представляют собой либо единственные заявки, либо недостигнутые процедуры.

Анализируя заключенные офсетные контракты, можно отметить, что природа конкурса в контексте заключения офсетных контрактов проявляется в некотором роде двойственно. Инвестор, с которым велись переговоры и который намерен инвестировать в проект, обязан пройти через конкурсные процедуры. Чтобы разрешить данное противоречие, кажется, следует вводить дополнительные компоненты из других моделей долгосрочных контрактных отношений, адаптировав их под условия российских офсетных контрактов.

При заключении офсетного контракта ярко видна его ориентированность на сотрудничество в фармакологической отрасли. Во всех остальных отраслях данное сотрудничество затруднено малой практикой и отсутствием проработанных механизмов и инструментов. В случае, если заказчик заключает офсетный контракт для использования строительных материалов или сырья, предоставленных в рамках контракта, то при реализации строительных проектов в регионе ему стоит тщательно проработать условия как офсетного соглашения, так и контрактов на

выполнение всего диапазона работ с учетом специфики распределения рисков, связанных с использованием материалов заказчика подрядчиками.

Инвестор, заключивший соглашение, не только развивает и обновляет производственные мощности для обеспечения поставок, но также осуществляет строительство или модернизацию объектов, необходимых для предоставления услуг в интересах государства.

К современным рискам можно отнести высокий стартовый капитал для организации производства новой продукции для заключения офсетного контракта. Так же сюда можно отнести и проблемы с поставками сырья и оборудования, осложнившихся по причине ввода ряда санкций против РФ. Существует также проблема с использованием контрактов. В текущей ситуации важно расширить область действия офсетных контрактов, распространив их не только на продукцию промышленности, но и на любые товары, производство которых было создано, обновлено или освоено на территории России.

Еще к недостаткам современного офсетного контракта можно отнести, что в системе офсетного контрактования практически отсутствует конкуренция. И в связи с непрерывно меняющимися реалиями в структуре работы поставщиков (в основном, по причине проблем с логистикой), сложно найти тех, кто был бы согласен работать с заказчиками в долгую.

Другой проблемой в системе заключения контрактов стоит назвать ориентированность только на крупные суммы заказов. Для популяризации офсетного контракта необходимо снизить порог «вхождения» для заключения сделок. Основная масса офсетных контрактов заключается в рамках сотрудничества и государственных заказов в области фармацевтики. В Москве взаимодействие с фармацевтическими компаниями по офсетной модели продолжается на протяжении нескольких лет. Ниже представлена схема, показывающая долю применения инвестиционных механизмов офсетных контрактов по различным отраслям.

Неудивительно, что почти все офсетные контракты в России сосредоточены в фармацевтическом секторе или его смежных областях, поскольку стартовые шаги в этом направлении были связаны именно с фармацевтикой, которая является одним из крупнейших рынков и располагает почти максимальным бюджетом в стране.

Использование офсетных контрактов требует внимательного подхода, поскольку их некорректное применение может способствовать усилению региональных диспропорций в Российской Федерации. Особенно актуально это рискует стать для менее обеспеченных субъектов страны. Подобная практика может привести к тому, что регионы, уже имеющие достаточно ресурсов и развитую инфраструктуру, будут получать дополнительные преимущества благодаря привлечению новых производственных мощностей. Это усиливает разрыв между регионами, углубляет региональное неравенство и препятствует созданию условий для сбалансированного развития всей страны.

Анализируя недостатки системы реализации офсетных контрактов, следует отметить, что их оценка остается одной из основных проблем, которая заключается в том, что рекомендации не пересматриваются по результатам оценки хода и результатов исполнения действующих контрактов не всегда учитываются при оценке действительности, что не позволяет адаптировать и конкретизировать методы оценки действительных договоров.

К проблемам реализации офсетного контракта относится как высокая конкуренция на рынке (на самих офсетных контрактов, а по отраслям, где офсетный контракт может быть применен), так и отсутствие рабочих шаблонов и необходимость досконально прорабатывать каждый новый офсетный контракт. В современных реалиях большинство офсетных контрактов оформляется в контексте сотрудничества и государственных заказов в области фармацевтики. Москва уже не первый год активно сотрудничает с фармацевтическими производителями, основываясь на офсетной модели. В этом качестве были реализованы три ключевых офсетных контракта на поставку лекарственных средств, заключенные городскими властями с известными игроками на рынке: компаниями «Биокад», «Р-Опра» (частью холдинга «Р-Фарм») и с Московским эндокринным заводом («Эндофарм»). Компания «Биокад» уже начала выпуск медикаментов в соответствии с условиями контракта.

Интерес к офсетным контрактам со стороны фармацевтических компаний виден по расширению географии сделок. К примеру, «Р-Фарм», которая вначале заключила офсетный контракт с московским правительством, теперь вступила в новое соглашение уже с властями Санкт-Петербурга, что подчеркивает масштабирование данной практики и укрепление ее позиций как эффективного инструмента для регионов по привлечению инвестиций в отечественную фармацевтическую промышленность и развитию локального производства.

Можно утверждать, что практика реализации офсетных контрактов в фармацевтической отрасли расширяется, что дает основание уверенно заявлять о выгодах этого типа сотрудничества как для городов, так и для пациентов, поставщиков (фармацевтических разработчиков) и производителей. Офсетные механизмы все чаще применяются в фармацевтическом секторе, превосходя по популярности другие отрасли экономики. Касательно эффективности такого подхода, мы убеждены, что данные инструменты могут и должны применяться еще более широко и систематически, отвечая за развитие медицины и фармацевтики. Решение о привлечении офсетов не должно исключать из процесса ни одного участника рынка, в том числе и разработчиков оригинальных медикаментов.

Особенно актуальным применение офсетов становится в условиях, когда производители сталкиваются с различными внешними проблемами: будь то логистические затруднения, экономическое давление санкций, нестабильность валют или неопределенность спроса из-за политики отдельных государств. В таких обстоятельствах офсетные контракты могут

стать ключевым рычагом для поддержания и даже увеличения объемов производства, обеспечивая стабильность и предсказуемость для всех звеньев фармацевтической цепочки.

Мы полагаем, что текущее регулирование правильной и полной реализации офсетных контрактов препятствует их более широкому применению в фармацевтической сфере. Более того, можно отметить, что оно не создает эффективного правового механизма, поскольку невозможно связать фармацевтические офсетные контракты с современными инвестиционными инструментами (современная фармацевтика не связана с ОЭЗ, а в России отсутствуют фармакологические кластеры и развита практика бизнес-инкубаторов), что не защищает других игроков рынка, например, в тех случаях, когда офсетный контракт безосновательно ограничивает конкуренцию либо может угрожать исключительным правам на интеллектуальную собственность.

К проблемам реализации офсетных контрактов в России связано с множеством опасностей, поэтому мы выделим целую группу факторов, которые оказывают влияние на данные контракты, а именно – риски. Политический риск частично отражается в контрактной документации (часто пункт носит название форс-мажор). Продолжительные нарушения условий контракта, превышающие срок в два месяца, могут привести к его одностороннему расторжению. В такой сценарий частный инвестор, занимающийся строительством производственных мощностей, может столкнуться с увеличением своей уязвимости из-за значительных вложенных средств.

Относительно юридических и нормативных рисков, обусловленных отсутствием стабилизационных оговорок в офсетных договорах, по-разному от соглашений СПИК, возникает необходимость в разработке мер, направленных на минимизацию этих рисков. Это может быть достигнуто путем заключения дополнительных соглашений, которые бы защищали и стимулировали инвестиции, тем самым укрепляя юридическую защиту инвесторов и способствуя улучшению инвестиционного климата. Основополагающим элементом, требующим особого внимания, является риск задержек в выполнении обязательств. Этот аспект под силу контролировать частному партнеру. Своевременное и качественное исполнение обязательств по офсетным договорам лежит на поставщике-инвесторе, так как только после его выполнения контракт переходит к стадии реализации товаров, начинают генерироваться денежные потоки, и поставщик может быть включен в соответствующий реестр. В случае неисполнения или задержки выполнения этих условий, возникает риск недополучения ожидаемых доходов и вытекающих последствий для поставщика.

В контексте характеризуемого офсетного контракта особое значение имеет обязательство поставщика-инвестора по выполнению инвестиционных условий. Особым условием является соблюдение сроков: поставщик-инвестор обязан осуществить взятые на себя инвестиционные обязательства в течение

36 месяцев с момента подписания документа, учитывая иные сроки, оговоренные в соглашении.

Тем не менее, неисполнение обязательств со стороны поставщика-инвестора может повлечь серьезные последствия. В частности, это дает заказчику законное основание для одностороннего расторжения контракта без ведения дальнейших переговоров. Кроме потери важного для общественности продукта, этот шаг влечет за собой и экономические потери для публичного партнера, поскольку он может остаться с не окупленными транзакционными издержками, которые были понесены во время подготовки и проведения процедур тендера. Для предотвращения таких ситуаций и обеспечения прозрачности выполнения инвестиционных обязательств контрактная документация включает положение о праве государственной стороны на создание специальной комиссии. Эта комиссия может состоять из представителей исполнительной власти региона и привлеченных независимых экспертов. Такая мера предназначена для надзора за ходом выполнения инвестиционных работ поставщика-инвестора и для обеспечения дополнительных гарантий соблюдения условий контракта.

Проблема невыполнения контрактных обязательств зачастую связана с рисками, возложенными на частного участника. Любые допускаемые им ошибки напрямую отражаются на итогах контракта. С этой проблемой предлагается бороться путем введения в контрактную документацию специфических штрафных санкций, применимых в случае невыполнения обязательств любой из сторон, что касается поставки товара, включая установленные права, обязанности и ответственность сторон. Публичная сторона особенно уязвима перед рисками, связанными с недостаточным спросом. Они непосредственно связаны с ее обязательствами по покупке товаров. Следует особенно внимательно рассмотреть эти риски, потому что их реализация может привести к серьезным финансовым санкциям для частного участника, которые могут варьироваться от штрафов до одностороннего расторжения контракта заказчиком.

Контролируемый частной стороной операционный риск – это тот элемент, который требует пристального внимания. Важно правильно сбалансировать фиксированные и переменные затраты. Производственный процесс в фармацевтике обычно влечет за собой значительные переменные расходы, включающие покупку сырья, материалов, амортизацию оборудования и расходы на энергию, среди прочего. Вследствие этого, частная сторона становится более уязвимой для возможных колебаний стоимости проекта, что представляет собой так называемый операционный рычаг, который имеет различное воздействие на частного и публичного участников контракта. Частный партнер в рамках соглашения обладает полным контролем над финансовыми рисками, которые включают в себя долю собственных капиталов. Высокий процент собственных средств символизирует более стабильное финансовое положение компании.

Спрос и ассоциированные с ним риски традиционно находятся под управлением государственного партнера, особенно в области формирования и стимулирования спроса на продукцию, выпускаемую частным партнером. Это отражает одну из ключевых обязанностей публичного партнера и является фактором риска неисполнения соглашения. Факторы, влияющие на риск спроса, включают в себя отклонение реальных значений от ожидаемого уровня спроса, что особенно актуально начиная с четвертого года выполнения контракта, а также особенности формирования городского бюджета на трехлетний период. Заказчик имеет юридическое право уйти от прогнозных значений спроса на 10% без взимания штрафов или неустоек.

Важно подчеркнуть, что условия контракта дают поставщику-инвестору возможность заниматься коммерческой деятельностью, в том числе в рамках сотрудничества с другими государственными или частными структурами, что распространяет его ответственность за риск спроса далеко за пределы конкретного контракта. Анализируя возложенные риски и ответственности, можно заключить, что частный партнер управляет значительной частью рисков проекта. Это обуславливает высокий уровень риска, с которым он сталкивается, следовательно, повышая требования к уровню доходности. В таких обстоятельствах, государственный партнер может предпринять меры по снижению давления, взяв на себя часть рисков или вступив в совместное управление ими, для распределения бремени и уменьшения ожидаемой нормы доходности для частного участника.

Таким образом в качестве общего вывода можно заключить, что офсетный контракт, как механизм государственных закупок при реализации инфраструктурных проектов, еще далек от совершенства и требует детализации, как на уровне законодателя, так и нуждается в проработку участников данного вида договоров.

Заключение

Проанализировав сущность и содержание офсетного соглашения, выступающего высокоэффективным современным механизмом реализации закупок, можно сделать следующие заключения.

1. Договор офсета – перспективный механизм инвестирования, предоставляющий инвесторам возможность формирования партнерских связей на продолжительный период с государственными организациями в целях предоставления услуг (поставок продукции). Хотя законодательство называет его контрактом, подразумевающим встречные инвестиционные обязательства, в деловых кругах принято употреблять понятие офсетного контракта.

2. В соответствии с 44-ФЗ, на сегодняшний день до конца не ясно, может ли поставщик-инвестор поставлять продукцию, произведенную на предприятиях, не связанных с реализацией офсетных договоров. Некоторые исследователи отмечают, что самое важное, чтобы инвестором были реализованы обязательства на инвестиционном этапе офсетного договора.

Остальные говорят о значимости территориальной расположенности производства.

3. Конструкция госзакупок является достаточно жесткой – договорные условия не являются гибкими и не предусматривают возможность участия аффилированных компаний при соблюдении определенных требований. Кроме того, у заказчика отсутствует возможность проведения road show таких крупных инвестиционных проектов и формализации консультаций с возможными участниками, которые необходимы при инвестировании.

Также, нет единого мнения в регионах относительно суммы инвестиций, отсекающей средних игроков в регионах. Договоры офсета обладают большим потенциалом по сравнению со специальными инвестиционными контрактами. Но у участников, как мы считаем, спрос на такой контракт небольшой, поскольку потенциальных участников немного, а сумма участия велика. Резюмируя все сказанное выше, укажем, что в нынешних условиях существует значительная проблема недостаточной проработанности инструментов инвестиционных механизмов офсетного контракта. Также следует отметить, что связь офсетного контракта с инвестиционными механизмами (особыми экономическими зонами, инкубаторами, кластерами и различными технопарками, и индустриальными парками) развита слабо.

Литература

1. Бойчук А.В. Факторный анализ реализации офсетных контрактов в России // Прогрессивная экономика. 2024. № 8. С. 7–18.
2. Бойчук А.В. Моделирование процесса заключения офсетного контракта // Прогрессивная экономика. 2024. № 9. С. 7–20.
3. В Смольном пообещали длительные госконтракты. URL: https://www.fontanka.ru/2022/03/28/70625963/.
4. Информационное письмо Минфина России «О заключении контрактов со встречными инвестиционными обязательствами» N 114061 от 22.11.2022 // СПС Консультант Плюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_432250/.
5. Кугач А., Кугач В. Механизмы организации закупок лекарственных средств: зарубежный опыт // Вестник фармации. 2022. № 2. С. 5–17.
6. Материалы инвестиционного портала Правительства Москвы. URL: https://www.mos.ru.
7. Материалы сайт организации «Рособоронэкспорт». URL: http://roe.ru/AOvVaw1jhfBRxKyRPUd0sCDSPr8p.
8. Материалы сайта ВТО. URL: https://www.un.org/ru/wto/.
9. Офсетный контракт 2.0. URL: https://www.foconsult.ru/wp-content/uploads/2022/06/book_190x254.pdf.
10. Офсетный контракт 44-ФЗ: системный подход и опыт пилотного проекта офсета в Башкирии. URL: https://решение-верное.рф/ppp-ofset-kontrakt-44-5?ysclid=lvrwrcfqwo187292039.

11. Офсетный контракт 44-ФЗ: статистика портрет частного и публичного партнеров. URL: https://решение-верное.рф/ofset-kontrakt-44-6.

12. Федеральный закон РФ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» № 44 от 5.04.2013 // СПС Консультант Плюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144624/01fbae25b3040955277cbd70aa1b907cceda878e/.

13. Хмелев И. Роль офсетных соглашений в продвижении продукции на мировом рынке вооружений // ТДР. 2016. № 5. С. 86–89.

14. Экономический журнал «Секрет Фирмы». URL: https://secretmag.ru/enciklopediya/chto-takoe-ofsetnyi-kontrakt-obyasnyaem-prostymi-slovami.htm.

Международный научно-исследовательский журнал
«Прогрессивная экономика»
№ 2 / 2025 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/nalogovo-byudzhetnaya-bezopasnost-kak-element-sistemy-ekonomicheskoj-bezopasnosti-strany/
Научная статья / Original article
Шифр научной специальности ВАК: 5.2.3
УДК 332.1
DOI: 10.54861/27131211_2025_2_21



НАЛОГОВО-БЮДЖЕТНАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ КАК ЭЛЕМЕНТ СИСТЕМЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ СТРАНЫ

Шайхразиева Я.И., *адъюнкт, Санкт-Петербургский университет МВД России, г. Санкт-Петербург, Россия*

Аннотация. Целью статьи настоящей является конкретизация определения налогово-бюджетной безопасности, а также выявление теоретико-методологических аспектов обеспечения налогово-бюджетной безопасности региона. В данном исследовании налогово-бюджетная безопасность региона определяется как защищенность бюджетной системы от внутренних и внешних угроз, обеспечивающая устойчивость финансовой системы и стабильность функционирования органов власти. Будучи ключевым элементом экономической безопасности государства, налогово-бюджетная безопасность играет центральную роль в обеспечении макроэкономической стабильности, выступая в качестве фактора, определяющего способность государства и его регионов адаптироваться к изменениям внешней и внутренней среды, обеспечивать устойчивое экономическое развитие и защищать интересы общества. Налогово-бюджетная безопасность выполняет ряд критически важных функций: обеспечивает поступление налоговых доходов, достаточных для выполнения государством своих экономических, социальных и иных обязательств, обеспечивает сбалансированность бюджетов всех уровней, позволяя эффективно распределять ресурсы и предотвращать дефицит, способствует долгосрочной финансовой устойчивости регионов и государства в целом. Для обеспечения налогово-бюджетной безопасности необходимо проведение комплексной налоговой и бюджетной политики, ориентированной на достижение баланса интересов государства и налогоплательщиков, а также совершенствование законодательной и нормативно-методической базы.

Ключевые слова: налоговая безопасность, бюджетная безопасность, экономическая безопасность.

FISCAL AND BUDGETARY SECURITY AS AN ELEMENT OF THE COUNTRY'S ECONOMIC SECURITY SYSTEM

Shaikhrazieva Ya.I., *Associate Professor, St. Petersburg University of the Ministry of Internal Affairs of Russia, St. Petersburg, Russia*

Abstract. The purpose of this article is to specify the definition of fiscal security, as well as to identify theoretical and methodological aspects of ensuring fiscal security in the region. In this study, the fiscal security of a region is defined as the protection of the budget system from internal and external threats, ensuring the stability of the financial system and the stability of the functioning of government. As a key element of the state's economic security, fiscal security plays a central role in ensuring macroeconomic stability, acting as a factor determining the ability of the state and its regions to adapt to changes in the external and internal environment, ensure sustainable economic development and protect the interests of society. Fiscal security performs a number of critically important functions: it ensures the receipt of tax revenues sufficient for the state to fulfill its economic, social and other obligations, ensures balanced budgets at all levels, allowing efficient allocation of resources and preventing shortages, and contributes to the long-term financial stability of regions and the state as a whole. To ensure fiscal security, it is necessary to implement a comprehensive tax and budgetary policy aimed at achieving a balance of interests between the state and taxpayers, as well as improving the legislative and regulatory framework.

Keywords: tax security, budget security, economic security.

JEL classification: O13, P28, Q43.

Для цитирования: Шайхразиева Я.И. Налогово-бюджетная безопасность как элемент системы экономической безопасности страны // Прогрессивная экономика. 2025. № 2. С. 21–30. DOI: 10.54861/27131211_2025_2_21.

Статья поступила в редакцию: 24.01.2025 г. Одобрена после рецензирования: 05.02.2025 г. Принята к публикации: 06.02.2025 г.

For citation: Shaikhrazieva Ya.I. Fiscal and budgetary security as an element of the country's economic security system // Progressive Economy. 2025. No. 2. pp. 21–30. DOI: 10.54861/27131211_2025_2_21.

The article was submitted to the editorial office: 24/01/2025. Approved after review: 05/02/2025. Accepted for publication: 06/02/2025.

Введение

Актуальность исследования теоретико-методологических аспектов обеспечения налогово-бюджетной безопасности обусловлена сложностью и нестабильностью экономической ситуации. Экономическая система России подвергается воздействию краткосрочных экзогенных шоков, которые создают барьеры для устойчивого социально-экономического развития страны и её регионов. В условиях финансовых санкций, обострения политических противоречии и ограничения внешних источников финансирования особенно важно обеспечить надежность и устойчивость бюджетно-налоговой системы как на национальном, так и на региональном уровнях. В соответствии со «Стратегией экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года», финансовая безопасность государства во многом зависит от эффективности налогово-бюджетной политики [12]. Однако практика показывает, что региональные бюджеты нередко сталкиваются с проблемами несбалансированности, ростом социально ориентированных расходов, дефицитом собственных доходных источников и чрезмерной зависимостью от финансовой помощи. Такая ситуация требуют пересмотра подходов к формированию бюджетно-налоговой политики с учетом региональных особенностей и принципов устойчивого развития.

Таким образом, исследование проблем налогово-бюджетной безопасности регионов является актуальным направлением исследования в достижения долгосрочной стабильности и устойчивости социально-экономического развития России. Целью статьи является конкретизация определения налогово-бюджетной безопасности, а также выявление теоретико-методологических аспектов обеспечения налогово-бюджетной безопасности региона.

Обзор литературы

Проблематика обеспечения экономической безопасности является актуальным направлением научной дискуссии. Так, вопросы достижения состояния экономической безопасности России в условиях международной интеграции и санкционного давления актуализирует в своих научных статьях С.Н. Есиков. Автором исследуются вопросы экономической безопасности в контексте интеграции России в мировую экономику, рассматриваются последствия санкционного давления и стратегические меры по обеспечению экономической стабильности, включая развитие внутренних рынков и сотрудничество в рамках ЕАЭС и БРИКС [6; 7]. На основании анализа научных статей автора можно прийти к выводу, что исследования в области экономической безопасности характеризуется высокой степенью актуальности и теоретической значимости.

Понятие «экономическая безопасность» закреплено на законодательном уровне в стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года. Согласно определению, экономическая безопасность – это «состояние защищённости национальной экономики от внешних и

внутренних угроз, обеспечивающее экономический суверенитет, единство экономического пространства и реализацию стратегических национальных приоритетов» [12]. Экономическая безопасность является одним из ключевых приоритетов любого государства, достижение высокого уровня экономической безопасности способствует защите национальных интересов и принятию эффективных социально-экономических решений [11]. Структура экономической безопасности включает в себя ряд взаимосвязанных компонентов, среди которых финансовая, продовольственная, экологическая, производственная, научно-технологическая и информационно-правовая безопасность [4]. Поскольку экономическая безопасность представляет собой многоаспектное понятие, включающее различные сферы, от финансовой и налоговой стабильности до энергетической и продовольственной безопасности [2; 9]. В связи с этим в научных исследованиях акцент часто делается на отдельные составляющие данного понятия, что позволяет глубже анализировать факторы, влияющие на устойчивость национальной экономики.

Таким образом, рассмотрение отдельных аспектов экономической безопасности, таких как налогово-бюджетная составляющая, позволяет детально анализировать угрозы и разрабатывать эффективные меры по их нейтрализации, что в конечном итоге способствует формированию комплексного подхода к обеспечению национальной безопасности.

Материалы и методы

В качестве методического инструментария исследования используются анализ, сравнение и обобщение существующих подходов к определению «налогово-бюджетной безопасности» в системе экономической безопасности страны. Применение данных методов позволяет выявить ключевые характеристики и признаки данного явления, определить тенденции его развития в контексте современных экономических концепций, а также проанализировать сильные и слабые стороны существующих теоретических подходов. Кроме того, структурирование содержания и смысловой нагрузки понятия «налогово-бюджетная безопасность» на основе комплексного анализа способствует более глубокому пониманию его сущности и роли в обеспечении устойчивости национальной экономики.

Налогово-бюджетная безопасность в системе экономической безопасности

Экономическая безопасность государства представляет собой систему мер, обеспечивающих поступление необходимого объема налоговых доходов в бюджеты различных уровней для эффективной реализации функций и полномочий государства [5]. Налогово-бюджетная безопасность представляет собой одну из ключевых составляющих системы экономической безопасности государства. Налогово-бюджетная безопасность включает в себя обеспечение устойчивого и сбалансированного состояния бюджетов всех уровней, а также способности государства удовлетворять финансовые потребности общества и своей административной системы. В системе экономической безопасности налогово-бюджетная безопасность занимает центральное место, так как она

обеспечивает бесперебойное функционирование финансовой системы государства, минимизирует последствия экономических и финансовых угроз, а также способствует достижению макроэкономической стабильности [3].

Налоговую безопасность можно определить как состояние национальной экономики, при котором налоговая система обеспечивает стабильное поступление налоговых доходов в объемах, достаточных для выполнения государством своих экономических, социальных и других функций [8]. Бюджетная безопасность – это такое состояние бюджетной системы, при котором обеспечивается устойчивое и сбалансированное формирование доходной и расходной частей бюджета всех уровней, достаточное для выполнения государственных обязательств перед обществом. Основными характеристиками бюджетной безопасности являются стабильность доходных источников, эффективное распределение бюджетных ресурсов, ограничение бюджетного дефицита до приемлемых уровней, а также способность бюджета справляться с внутренними и внешними финансовыми рисками и обеспечивать долговую устойчивость государства [3].

Фискальная функция налогов является ключевым элементом системы обеспечения налогово-бюджетной безопасности, которая, в свою очередь, формирует основу экономической безопасности страны. Динамика налоговых поступлений определяет уровень финансовой устойчивости, обеспечивая возможность реализации государственных функций и предоставления общественных благ в необходимом объеме и качестве [10; 11]. Налоговые обязательства занимают центральное место в этой системе, выступая, во-первых, в качестве ключевого ресурсного показателя, находящегося в распоряжении государства; во-вторых, как инструмента регулирования экономических и социальных процессов; и, в-третьих, как фактора, подчеркивающего зависимость государства от налогоплательщиков и территорий.

При этом налогово-бюджетная безопасность предполагает решение задач, направленных на устойчивое социально-экономическое развитие, что требует значительных бюджетных расходов, которые могут быть как прямыми, в форме государственных инвестиций, так и косвенными, в форме предоставления налоговых льгот и преференций. Таким образом, обеспечение фискальной устойчивости неразрывно связано с решением долгосрочных стратегических задач, которые выступают важнейшим аспектом экономической безопасности страны [1]. В данном контексте налоговая составляющая экономической безопасности выполняет важные функции. Во-первых, налоговые поступления представляют собой ключевой ресурс, позволяющий государству решать стратегические задачи, от которых зависит уровень экономической безопасности. Во-вторых, регулирующая роль налоговой политики выступает механизмом, определяющим траекторию устойчивого экономического роста. Наконец, налоговый федерализм играет важную роль в интеграции экономического пространства регионов, способствуя их сбалансированному развитию.

Теоретико-методологические аспекты обеспечения налогово-бюджетной безопасности региона

Согласно Стратегии экономической безопасности РФ на период до 2030 г., обеспечение противодействий вызовам и угрозам экономической безопасности, предотвращение кризисных явлений в ресурсно-сырьевой, производственной, научно-технической и экономических сферах, а также недопущение снижения качества жизни населения является основой для формирования и реализации государственной политики в области обеспечения экономической безопасности государства в целом [12]. В данной связи актуализируются теоретико-методологические аспекты обеспечения налогово-бюджетной безопасности региона, которая напрямую связана с бюджетно-налоговой политикой.

Региональная налоговая политика определяет основу формирования и поступления налоговых доходов в региональный бюджет. Региональная налоговая политика направлена на обеспечение полноты и своевременности уплаты налогов и других обязательных платежей, что является ключевым фактором финансовой устойчивости региона. Одновременно региональная налоговая политика способствует созданию благоприятных условий для привлечения инвестиций и развития инновационной деятельности. В зависимости от потребностей региона в финансовых ресурсах формируется соответствующая бюджетно-налоговая система, которая интегрирует элементы управления налогами и бюджетами для достижения целей регионального развития.

Бюджетная система региона представляет собой неотъемлемую часть его бюджетно-налоговой и финансовой структуры, она включает в себя систему региональных бюджетов, внебюджетные фонды, финансовые ресурсы хозяйствующих субъектов, а также федеральные трансферты, направляемые на развитие территории. В рамках этой системы функционируют специализированные региональные фонды, такие как дорожный фонд субъекта Федерации, которые предназначены для целевого использования средств и обеспечения стабильной работы социальной и производственной инфраструктуры.

Основной задачей бюджетной системы региона является содействие социально-экономическому развитию территории, что достигается за счет мобилизации доступных ресурсов, контроля за пропорциями доходов населения и динамикой потребительского рынка. Бюджетная система обладает гибкостью, позволяя адаптироваться к изменениям внешней экономической среды и внутренним вызовам региона, что способствует повышению качества жизни населения. Согласованная работа всех элементов бюджетной системы обеспечивает устойчивое и гармоничное развитие территории. Бюджеты регионов выполняют стратегическую роль в обеспечении сбалансированности всей бюджетной системы, объединяя федеральные, региональные и местные ресурсы для устойчивого развития и повышения качества жизни населения (рис. 1).

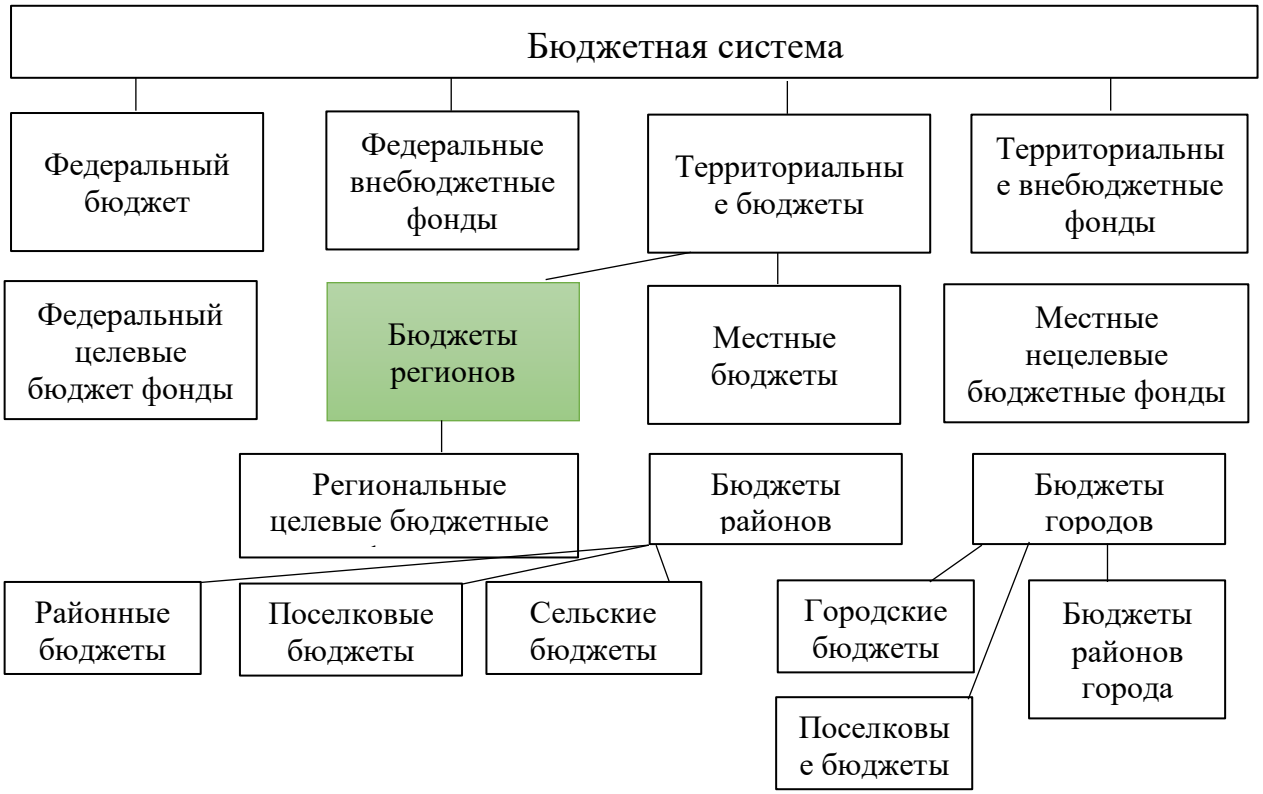


Рис. 1. Структура бюджетной системы Российской Федерации
Источник: составлено автором

Экономическая безопасность бюджетно-налоговой системы региона напрямую влияет на состояние его бюджета и налогового потенциала. Показатели, такие как размер бюджета, сбалансированность доходов и расходов, объемы финансовых ассигнований, наличие налоговых льгот, объем финансовых резервов и другие организационные критерии, формируют уровень экономической стабильности региона. Теоретико-методологические аспекты обеспечения налогово-бюджетной безопасности региона заключаются в анализе и разработке принципов, подходов, методов и инструментов, направленных на формирование устойчивой и сбалансированной системы финансового управления в условиях экономической нестабильности. Направления обеспечения налогово-бюджетной безопасности региона систематизированы в таблице 1.

Показано, что финансовые меры играют основополагающую роль в поддержании устойчивости регионального развития через эффективное использование бюджетных ресурсов, мониторинг налоговой базы и снижение налоговой нагрузки для стимулирования инвестиций. Применение административно-правовых инструментов реализации государственной политики фокусируется на совершенствовании законодательства, перераспределении налоговых полномочий и рациональном использовании правовых механизмов для укрепления регионального налогового потенциала. Административно-правовые мероприятия предполагают как оптимизацию

существующих правовых норм, так и создание новых инструментов для повышения бюджетной обеспеченности субъектов [9].

Таблица 1

Меры обеспечения бюджетно-налоговой безопасности региона

Мероприятия	Содержательное описание
Финансовые	Мониторинг финансовых рисков и угроз на региональном уровне
	Эффективное использование бюджетных ресурсов
	Снижение уровня налоговой нагрузки для налогоплательщиков, осуществляющих инвестирование средств в развитие производств, в первую очередь имеющих прямое отношение к экономической безопасности региона
	Учет и мониторинг региональной налогооблагаемой базы
Административно-правовые	Недопущение проблем, в области перераспределения налоговых полномочий между федеральными и региональными налоговыми органами в пользу последних, совершенствование законодательных норм и гарантий функционирования финансовой системы региона
	Рациональное использование возможности действующего налогового законодательства в целях повышения регионального налогового потенциала для достижения, как минимум, необходимого уровня бюджетной обеспеченности субъекта РФ

Источник: составлено автором

Таким образом, для обеспечения налогово-бюджетной безопасности региона важно реализовывать комплекс финансовых и административных мер. В финансовой сфере необходимо регулярно проводить мониторинг налоговой базы и финансовых рисков, а также рационально использовать бюджетные ресурсы. Реализация данных мероприятий позволит снижать налоговую нагрузку на предприятия, которые вкладываются в экономически значимые проекты, и стимулировать их активность, а эффективное управление доходами и расходами региона должно способствовать устойчивости бюджета и долгосрочному развитию. Административно-правовые меры включают совершенствование налогового законодательства и перераспределение полномочий между федеральными и региональными уровнями в пользу укрепления региональной самостоятельности. Создание благоприятных условий для привлечения инвестиций и развития инновационной деятельности играет ключевую роль в повышении финансовой устойчивости. Важным в данном контексте является поддержание сбалансированности

между федеральными, региональными и местными бюджетами, а также использование целевых фондов для финансирования инфраструктуры и социальной сферы.

Выводы

В рамках исследования налогово-бюджетная безопасность региона определяется как защищенность бюджетной системы от воздействия внешних и внутренних угроз, обеспечивающая стабильность организационно-экономического механизма финансовой системы и органов власти. Налогово-бюджетная безопасность занимает центральное место в системе экономической безопасности страны, являясь её ключевым элементом. Для достижения состояния налогово-бюджетной безопасности регионов страны необходимо проведение системной налоговой и бюджетной политики, направленной на баланс интересов государства и налогоплательщиков, совершенствование законодательства и нормативно-методической базы. Поскольку гибкость бюджетной системы региона выступает ключевым фактором адаптации к изменениям экономической ситуации, применение комплексных финансовых и административно-правовых мер позволяет снизить влияние кризисных факторов, обеспечить сбалансированность бюджетов всех уровней и создать условия для социально-экономического прогресса.

Литература

1. Акинин П.В., Жевора Ю.И., Трысячный В.И. Государственное регулирование рынка средств производства в системе экономической безопасности региона. Ставрополь, 2005. С. 37–49.

2. Баранова Л.В. Категория «энергетическая безопасность» в концепции обеспечения экономической безопасности в теоретических воззрениях современников // Прогрессивная экономика. 2024. № 2. С. 45–61.

3. Бобошко Н.М. Налогово-бюджетная безопасность в системе экономической безопасности страны // Инновационное развитие экономики. – 2014. № 2 (19). С. 74–78.

4. Васильева Л.П. Экономическая безопасность: определения и сущность // Журнал прикладных исследований. 2020. № 3. С. 6–13.

5. Дождева Е.Е. Роль налогов в обеспечении экономической безопасности Российской Федерации // Экономические науки. 2021. № 1 (194). С. 56–59.

6. Есиков С.Н. Интеграция России в мировую экономику: анализ влияния глобализации и санкций на экономическую безопасность // Прогрессивная экономика. 2024. № 3. С. 100–109.

7. Есиков С.Н. Проблемы интеграции России в мировое хозяйство и ее экономическая безопасность // Прогрессивная экономика. 2024. № 2. С. 62–77.

8. Минаков А.В. Бюджетно-налоговая безопасность как основное условие экономической безопасности в России // Экономический анализ: теория и практика. 2004. № 7. С. 49–56.

9. Моронова О.Г. Организация механизмов государственного и муниципального управления для обеспечения экономической безопасности регионов // Прогрессивная экономика. 2024. № 5. С. 231–247.

10. Руденко В.В., Трысячный В.И., Шевердяев А.А. Социально-экономические аспекты обеспечения национальной безопасности и ее региональной составляющей // Вестник Института дружбы народов Кавказа (Теория экономики и управления народным хозяйством). Экономические науки. 2012. № 4 (24). С. 79–84.

11. Трысячный В.И. Рыночная трансформация содержания категории «экономическая безопасность» // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2009. № 3 (79). С. 40–45.

12. Указ Президента РФ от 13.05.2017 N 208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года». URL: https://docs.cntd.ru/document/420398070.

Международный научно-исследовательский журнал
«Прогрессивная экономика»
№ 2 / 2025 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/razvitie-kadrovogo-potenczziala-oboronno-promyshlennogo-kompleksa-na-osnove-instituta-nastavnichestva/
Научная статья / Original article
Шифр научной специальности ВАК: 5.2.6
УДК 65.015
DOI: 10.54861/27131211_2025_2_31



РАЗВИТИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОБОРОННО-ПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА НА ОСНОВЕ ИНСТИТУТА НАСТАВНИЧЕСТВА

Воронина К.С., *руководитель проекта проектного офиса ФКР ОПК, Всероссийский научно-исследовательский институт «Центр» (ВНИИ «Центр»), г. Москва, Россия*

Писаренко О.В., *кандидат экономических наук, руководитель проектного офиса ФКР ОПК, заместитель руководителя ФКЦ ОП, Всероссийский научно-исследовательский институт «Центр» (ВНИИ «Центр»), г. Москва, Россия*

Аннотация. Оборонно-промышленный комплекс (ОПК) является сложной и высокотехнологичной системой обеспечения национальной безопасности и технологического суверенитета страны. Его эффективное функционирование напрямую зависит от наличия высококвалифицированных специалистов, способных не только решать текущие задачи, но и адаптироваться к стремительно меняющимся условиям глобальной конкуренции и технологического прогресса. Однако сегодня ОПК сталкивается с серьезной проблемой – дефицитом кадров, обусловленным, в первую очередь, снижением интереса молодежи к техническим специальностям. Эта тенденция угрожает не только развитию отдельных предприятий, но и национальной безопасности в целом. Проблема не ограничивается простым недостатком инженеров и ученых. Современный ОПК требует специалистов с междисциплинарными компетенциями, способных интегрировать знания из разных областей науки и техники. Например, разработка современных систем вооружения требует не только глубоких знаний в области механики, электроники и программирования, но и в таких областях, как искусственный интеллект, большие данные, квантовые технологии и нанотехнологии. Подготовка таких специалистов – задача, требующая системного подхода. Решение проблемы дефицита кадров в ОПК невозможно без комплексной стратегии, охватывающей все этапы – от привлечения талантливой молодежи до обеспечения условий для их профессионального роста и развития. Первым шагом является популяризация технического образования среди школьников и студентов. Это требует не только повышения престижа технических профессий, но и модернизации системы образования, включая обновление учебных программ, внедрение современных методов обучения, использование инновационных технологий, а также создание привлекательной образовательной среды. В статье рассматривается процедура формирования и развития кадрового потенциала предприятий ОПК на основе института

наставничества руководителями высшего звена наукоемких предприятий. Ее применение позволит не только обеспечить формирование необходимых компетенций у студентов, но и избежать будущего дефицита кадров.

Ключевые слова: кадровый потенциал, оборонно-промышленный комплекс, высшее образование, высокотехнологичная промышленность, наставничество.

DEVELOPING THE HUMAN RESOURCES POTENTIAL OF THE DEFENSE INDUSTRY BASED ON THE MENTORING INSTITUTE

Voronina K.S., *Project Manager of the Project office of the FKR Defense Industry, All-Russian Scientific Research Institute "Center" (VNII "Center"), Moscow, Russia*

Pisarenko O.V., *Candidate of Economic Sciences, Head of the Project Office of the FKR OPK, Deputy Head of the FCC OP, All-Russian Scientific Research Institute "Center" (VNII "Center"), Moscow, Russia*

Abstract. The defense-industrial complex (DIC) is a complex and high-tech system for ensuring the national security and technological sovereignty of the country. Its effective functioning directly depends on the availability of highly qualified specialists who are able not only to solve current problems, but also to adapt to rapidly changing conditions of global competition and technological progress. However, today the defense industry is faced with a serious problem - a shortage of personnel, due, first of all, to a decrease in the interest of young people in technical specialties. This trend threatens not only the development of individual enterprises, but also national security in general. The problem is not limited to a simple lack of engineers and scientists. Modern defense industry requires specialists with interdisciplinary competencies capable of integrating knowledge from different fields of science and technology. For example, the development of modern weapons systems requires not only deep knowledge in the field of mechanics, electronics and programming, but also in areas such as artificial intelligence, big data, quantum technologies and nanotechnology. The training of such specialists is a task that requires a systematic approach. Solving the problem of personnel shortages in the defense industry is impossible without a comprehensive strategy that covers all stages - from attracting talented youth to providing conditions for their professional growth and development. The first step is to promote technical education among schoolchildren and students. This requires not only increasing the prestige of technical professions, but also modernizing the education system, including updating curricula, introducing modern teaching methods, using innovative technologies, as well as creating an attractive educational environment. The article discusses the procedure for the formation and development of personnel potential of defense industry enterprises on the basis of the institution of mentoring by senior managers of high-tech enterprises. Its use will not only ensure the formation of the necessary competencies among students, but also avoid a future shortage of personnel.

Keywords: human resources, military-industrial complex, higher education, high-tech industry, mentoring.

JEL classification: M12, M51, M53.

Для цитирования: Воронина К.С., Писаренко О.В. Развитие кадрового потенциала оборонно-промышленного комплекса на основе института наставничества // Прогрессивная экономика. 2025. № 2. С. 31–44. DOI: 10.54861/27131211_2025_2_31.

Статья поступила в редакцию: 05.02.2025 г. Одобрена после рецензирования: 14.02.2025 г. Принята к публикации: 15.02.2025 г.

For citation: Voronina K.S., Pisarenko O.V. Developing the human resources potential of the defense industry based on the mentoring institute // Progressive Economy. 2025. No. 2. pp. 31–44. DOI: 10.54861/27131211_2025_2_31.

The article was submitted to the editorial office: 05/02/2025. Approved after review: 14/02/2025. Accepted for publication: 15/02/2025.

Введение

Понятие технологического суверенитета прочно вошло в лексикон российской экономической политики, став одним из центральных пунктов проблематики стратегического развития на фоне геополитической турбулентности и беспрецедентных санкционных мер. Его достижение рассматривается не просто как ответ на внешнее давление, но как фундаментальное условие обеспечения национальной безопасности и устойчивого экономического роста. Ключевые документы, такие как Концепция технологического развития до 2030 года [10] и Приоритетные направления проектов технологического суверенитета [8], определяют вектор движения, однако путь к нему значительно сложнее, чем может показаться на первый взгляд.

Проблема заключается в комплексной природе технологического суверенитета, который не сводится к простому импортозамещению или созданию отдельных высокотехнологичных продуктов. Это многоуровневая система, включающая в себя развитие собственной научно-исследовательской базы, создание эффективных производственных цепочек, формирование квалифицированного кадрового потенциала, обеспечение цифровой безопасности и развитие инфраструктуры критических технологий. Промышленность, составляющая около 30% ВВП, является ключевым сектором, однако ее развитие невозможно без тесной интеграции с наукой, образованием и финансовым сектором.

Достижение технологического суверенитета прямо зависит от наличия квалифицированных специалистов в области науки, инженерии, IT-технологий и других критически важных областях. Это требует не только повышения качества образования, но и стимулирования притока молодых талантов в науку и инженерию, создания конкурентной заработной платы и предоставления перспектив профессионального роста. Важную роль здесь играет программа «Приоритет 2030» [11], нацеленная на поддержку ведущих вузов и стимулирование инновационной деятельности.

На заседании Совета по стратегическому развитию и национальным проектам Президент Российской Федерации В.В. Путин отметил важность и значимость Национального проекта «Кадры». Данный проект не просто предоставляет поддержку образованию и профессиональной подготовке, но и стимулирует карьерный рост и развитие научно-технического потенциала [12, 13]. При реализации проекта приоритетными могут стать не только меры по удовлетворению потребности экономики в кадрах на основе дополнительного вовлечения в занятость, но и меры по увеличению эффективности координации действий по выработке направлений обучения граждан с учетом удовлетворения кадровых нужд работодателей, формированию гибкой и эффективной системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации специалистов, ориентированной на запросы экономики.

Следует отметить, что основные высокотехнологичные процессы и высококвалифицированный персонал сосредоточен в оборонно-промышленном комплексе (ОПК). За последние годы в организациях ОПК дефицит инженерных кадров высокой квалификации и работников рабочих профессий значительно снизился – средний возраст работников ОПК составляет около 45 лет, что, хотя и выше, чем в некоторых других отраслях, но не является критическим. Более того, доля сотрудников моложе 35 лет превышает 30%, что указывает на начинающееся омоложение кадрового состава [3].

Проблема заключается не столько в абсолютном дефиците кадров, сколько в несоответствии квалификации выпускников вузов требованиям современных высокотехнологичных производств ОПК. Традиционное инженерное образование, часто ориентированное на теоретическую подготовку, не всегда успевает за стремительным развитием технологий. Студенты оказываются не готовыми к практической работе, не имеют достаточного опыта в работе с современным оборудованием и программным обеспечением. Это приводит к необходимости длительного дополнительного обучения на предприятиях, что сопряжено с затратами времени и ресурсов. Ситуация усугубляется снижением интереса молодежи к техническим специальностям в целом. Привлекательность IT-сектора, финансов и других отраслей с более высокой заработной платой и, казалось бы, более гибким графиком работы, приводит к оттоку талантливых абитуриентов из инженерных направлений. Решение этой проблемы требует комплексного подхода.

Простое увеличение финансирования вузов не гарантирует результата. Необходимо изменить саму систему подготовки инженерных кадров, сделав ее более практикоориентированной. Внедрение проектного обучения, усиление практической компоненты в учебных планах, широкое использование современного оборудования и технологий – все это важные шаги. Однако, не менее важно повысить престиж инженерных профессий и их востребованность на рынке труда.

Одним из перспективных направлений решения кадровой проблемы предлагается рассмотреть внедрение системы наставничества. Руководители предприятий ОПК могут стать наставниками для студентов технических вузов, направляя их и помогая им в освоении профессиональных навыков еще во время обучения. Это позволит студентам получить ценный практический опыт, увидеть «изнутри» работу предприятия, установить контакты с будущими работодателями и понять реальные требования индустрии. Наставничество также поможет студентам ориентироваться в выборе специализации и понять, какие навыки нужны для успешной карьеры в ОПК. Такой интегрированный подход – сочетание улучшения образовательной программы и внедрения наставничества – обеспечит постепенное формирование высококвалифицированного и мотивированного кадрового резерва для российского ОПК, способствуя его дальнейшему развитию и технологическому лидерству.

Обзор литературы

Исследование проблем кадрового дефицита в ОПК является актуальной темой для многих ученых, занимающихся экономикой, управлением персоналом, социологией труда и инженерным образованием. Изучение экономических аспектов кадрового дефицита в ОПК активно развивается на протяжении последних двух десятилетий. Исследователи подчеркивают, что нехватка квалифицированных специалистов напрямую влияет на конкурентоспособность предприятий ОПК и их готовность выполнять государственный заказ. Например, Н.В. Кузнецова и Н.П. Шестрякина считают, что снижение численности высококвалифицированных работников приводит к сдерживанию развитие инновационного потенциала российской экономики, угрозе кадровой безопасности, экономической и политической стабильности общества [6].

Другие авторы, такие как С.Н. Григорьев, обращают внимание на то, что опережающее развитие кадрового потенциала возможно обеспечить которое можно лишь при наличии единой сбалансированной системы подготовки и повышения квалификации кадров для предприятий и организаций ОПК [4]. Одна из главных проблем по мнению О.А. Александровой является низкая привлекательности профессий специалистов ОПК среди молодежи [1]. Это связано с недостаточным уровнем зарплат, ограниченными возможностями для профессионального роста и негативными стереотипами в целом о работе в промышленной сфере. Подготовка квалифицированных кадров для ОПК требует тесного взаимодействия между образовательными учреждениями и предприятиями. По мнению группы авторов, под руководством В.Г. Лизункова, это способствует разработке актуальных востребованных образовательных маршрутов и программ обучения, ориентированных на реальный сектор экономики [7].

С.В. Калмыкова и А.А. Андреева подчеркивают важность внедрения цифровых технологий в учебный процесс, чтобы студенты могли освоить современные методики и инструменты, необходимые для работы в условиях

цифровой трансформации [5]. Разработка проблемы кадрового дефицита в ОПК характеризуется междисциплинарностью. Современные исследования часто сочетают методы экономического анализа, социологии, психологии и даже IT-технологий. Например, работа Д.А. Белобородова демонстрирует, как использование искусственного интеллекта может помочь в прогнозировании кадровых потребностей и оптимизации процессов найма [2].

Материалы и методы

Для решения вопросов кадрового обеспечения на предприятиях ОПК и оказания содействия организациям ОПК в развитии инструментов и механизмов укрепления кадрового потенциала коллегией Военно-промышленной комиссии Российской Федерации совместно с Министерством промышленности и торговли России и при участии государственных корпораций и интегрированных структур ОПК реализуется программа «Целевой подготовки участников федерального кадрового резерва руководящего состава оборонно-промышленного комплекса Российской Федерации». Данная программа контролируется проектным офисом Федерального кадрового резерва оборонно-промышленного комплекса Российской Федерации (ФКР ОПК), созданным на базе ФГУП «ВНИИ «Центр». Данный резерв формируется из числа лиц, обладающих высоким потенциалом для карьерного и профессионального развития и претендующих на замещение целевых должностей в оборонных организациях. Одним из актуальных направлений работы ФКР ОПК является поддержка развития наставничества. Наставничество в современном мире обрело «новую жизнь» и новые смыслы. Оно является одной из основных форм передачи опыта и формирования педагогических, исследовательских и других компетенций или «мягких» навыков, которые являются важными и нужными в любой деятельности [9].

В 2024 году была реализована «пилотная» программа наставничества, в рамках которой участники ФКР ОПК выступили в роли наставников для студентов ведущих технических вузов страны. Этот проект, поддержанный Минобрнауки России, Минпромторгом России и Военно-промышленной комиссией Российской Федерации, преследует двойную цель: с одной стороны, дать студентам практический опыт и обозначить направления для профессионального роста, с другой – помочь участникам ФКР ОПК усовершенствовать свои навыки руководства и межличностного взаимодействия. Задачей данного проекта является передача участником ФКР ОПК, имеющим успешный опыт в достижении жизненного, личностного и профессионального результата, готовым и способным поделиться опытом и навыками, необходимыми для стимуляции и поддержки процессов самореализации и самосовершенствования, наставляемому (студенту) для успешного развития его карьерной траектории в будущем.

Внедрение и реализация проекта наставничества происходило в несколько этапов:

Этап 1. Выбор образовательных организаций высшего образования для участия в проекте

ФГУП «ВНИИ «Центр» активно сотрудничает не только с предприятиями оборонно-промышленного комплекса, но и с учреждениями среднего профессионального и высшего образования. На сегодня это более 1500 колледжей и техникумов, а также около 200 университетов из 86 субъектов Российской Федерации.

При определении вузов-участников проекта применялись следующие основные критерии отбора:

– ведение программ целевого обучения для нужд ОПК;

– представительство технических специальностей в структуре образовательных направлений;

– наличие крупных региональных филиалов;

– заключение соглашений о сотрудничестве между ФГУП «ВНИИ «Центр» и выбранным вузом.

Эти параметры помогли сформировать список наиболее подходящих вузов-партнеров для реализации проекта наставничества и совместного решения задач в сфере подготовки квалифицированных кадров для оборонного комплекса. В результате отбора в программу наставничества были приглашены 10 ведущих университетов страны, обладающих высоким научно-образовательным потенциалом и тесными связями с оборонно-промышленным комплексом:

– ФГБОУ ВО «МИРЭА - Российский технологический университет»;

– ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»;

– ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский технологический университет «МИСИС»;

– ФГОБУ ВО «Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана»;

– ФГБОУ ВО «Балтийский государственный технический университет «ВОЕНМЕХ» им. Д.Ф. Устинова»;

– ФГБОУ ВО «Московский государственный технологический университет «СТАНКИН»;

ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»;

– ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный морской технический университет»;

– ФГАОУ ВО «Северо-Кавказский федеральный университет»;

– ФГАОУ ВО «Российский университет дружбы народов имени П. Лумумбы».

Этап 2. Подготовка документационного обеспечения проекта

В рамках проекта была создана необходимая документальная база для эффективного взаимодействия между наставниками и студентами. Среди

разработанных материалов – памятка для наставников, содержащая ключевые рекомендации и методические указания, форма индивидуального плана развития каждого наставляемого-студента с учетом его профессиональных целей и задач, а также дневник наставничества для фиксации хода работы.

Кроме того, были разработаны формы отчетности, включающие:

– отчет наставника о достигнутых результатах;

– развернутый отзыв-характеристику на студента, который в дальнейшем становится частью его личного портфолио;

– лист оценки, предназначенный для анализа деятельности наставника в контексте проекта.

Эти документы обеспечивают систематизацию процесса наставничества, позволяют оценивать прогресс участников и формируют основу для последующего использования полученных данных в карьерном развитии студентов.

Этап 3. Назначение кураторов и проведение организационной встречи

Для координации процесса наставничества были назначены ответственные кураторы от каждого вуза. Они взяли на себя задачи по сопровождению программы, обеспечению связи между студентами и решению возникающих вопросов. В начале проекта состоялась установочная встреча, направленная на обсуждение ключевых аспектов организации и реализации наставничества. На ней были определены основные направления работы, распределены роли участников и согласованы механизмы взаимодействия. Это позволило создать прочную основу для успешного старта «пилотного» проекта и дальнейшего развития программы.

Этап 4. Проведение вебинара с наставниками

Проведенный вебинар подробно раскрыл цели и рекомендуемые методы работы наставников со студентами. Главная задача наставничества – содействие развитию и приобретению студентами необходимых технических компетенций. Это достигается посредством совместной работы над проектами, позволяющими применить теоретические знания на практике и получить ценный опыт работы в реальных условиях. Вебинар акцентировал внимание на важности индивидуального подхода к каждому студенту, учитывая его сильные стороны, интересы и профессиональные амбиции. Выбор проекта должен быть взаимовыгодным и мотивирующим для обеих сторон. Были предложены следующие варианты взаимодействия наставника и студента в рамках наставничества:

1. Реализация проекта организации ОПК, в которой работает участник ФКР ОПК.

В этом случае студент вовлекается в выполнение актуального проекта организации, в которой работает его наставник. Такой формат взаимодействия предоставляет позволяет ознакомиться с внутренними процессами организации, лучше понять специфику работы в выбранной отрасли, а также освоить современные методы и инструментарий. Студент получает не только

практический опыт, но и ценные рекомендации по построению карьеры от компетентного специалиста.

В свою очередь, наставник приобретает возможность получения альтернативного взгляда на процесс решения задачи организации, что позволяет осуществить рациональную оценку компетенций потенциального специалиста, формирующую основу для анализа его профессионального потенциала в контексте конкретных организационных требований. При этом необходимо учитывать, что проект должен быть адаптирован под текущий уровень знаний и умений студента.

2. Реализация отдельной задачи в рамках выпускного проекта (проектной группы) ФКР ОПК.

Здесь студент интегрируется в процесс реализации отдельных компонентов крупного проекта, инициированного ФКР ОПК. Данная форма участия способствует развитию коллегиальных форм взаимодействия, развитию навыков командной работы и обмену опытом с другими студентами. Наставник в этом случае выступает в роли куратора, осуществляя функции методологического сопровождения, предоставления релевантной информации и обеспечения навигационной поддержки в контексте поставленных задач. Этот вариант позволяет студенту аккумулировать опыт работы над большими проектами с распределением ответственности и сроков.

3. Проработка курсовой или выпускной работы либо проекта, в котором имеется личная и профессиональная заинтересованность студента.

В данном случае наставник помогает студенту в разработке и реализации его личного проекта, связанного с его образовательной деятельностью. Это может быть курсовая или выпускная работа, ориентированная на решение конкретной проблемы или разработку определенного продукта. Наставник содействует студенту в формулировании целей и задач проекта, разработке методологической базы исследования, проведении аналитической обработки полученных данных и корректном научном оформлении результатов. Описываемый вариант взаимодействия обеспечивает возможность максимальной реализации интеллектуального потенциала и профессиональных интересов студента через работу над тематикой, которая его действительно заинтересовала.

Этап 5. Выбор студентов для участия в проекте наставничества

Процедура отбора студентов для участия в проекте наставничества основывалась на комплексном анализе ряда значимых критериев, направленных на выявление наиболее перспективных и мотивированных кандидатов. При принятии решений учитывались показатели академической успеваемости участников, специфика их профессиональных интересов, а также личностные качества, способствующие успешному взаимодействию с наставниками.

Приоритет был отдан студентам, проявляющим активность в научно-исследовательской деятельности, участвующим в студенческих конференциях, олимпиадах и других образовательных мероприятиях. Особое внимание

уделялось тем, кто выбирает технические специальности или направления, ориентированных на разработку и внедрение инновационных технологий.

Такой подход обеспечил формирование группы участников, готовых не только эффективно работать под руководством высококвалифицированных специалистов, но и внести свой вклад в решение актуальных задач ОПК.

Этап 6. Распределение и закрепление студентов за участниками ФКР ОПК

Закрепление студентов проводилось по отраслевому и региональному критериям, предоставляющим возможность максимально удовлетворить потребности в развитии необходимых компетенций, а также провести очную встречу наставника с наставляемым, что является значимым фактором для эффективного наставнического взаимодействия.

Этап 7. Обеспечение информационной поддержки кураторов вузов и наставников во время реализации проекта

В рамках проекта была организована система информационной поддержки, направленная на обеспечение эффективного взаимодействия между наставниками и наставляемыми. Учитывая специфику рабочей нагрузки наставников, коммуникации проходили через ответственное лицо от проектного офиса ФКР ОПК и кураторов образовательных организаций. Эта мера призвана упростить взаимодействие, оперативно решать возникающие вопросы и контролировать ход выполнения задач каждой из сторон в рамках совместных проектов.

Этап 8. Формирование отчетной документации и подведение результатов проекта

На заключительном этапе реализации программы была организована система сбора и анализа отчетных документов, направленная на оценку эффективности проекта и достижения его целей. Собранные данные были тщательно проанализированы для выявления сильных сторон проекта, а также областей, требующих доработки. На основе этого подготовлена итоговая сводка, которая отразила ключевые достижения программы, опыт взаимодействия между участниками и перспективы дальнейшего развития направления наставничества в рамках реализации образовательной программы ФКР ОПК.

Наставническая сессия, проведенная в период с 17 июня по 30 августа 2024 года, стала важным этапом в развитии студенческого потенциала и укреплении связей между высшими учебными заведениями и организациями ОПК. На рисунке 1 показано распределение студентов от вузов, принявших участие в проекте наставничества. В рамках проекта были задействованы 104 студента из различных направлений подготовки: технические специальности (60 студентов), информационные технологии (21 студент) и гуманитарные специальности (23 студента) – см. рисунок 2.



Рис. 1. Распределение студентов, участвующих в проекте наставничества

Источник: составлен авторами



Рис. 2. Направления подготовки студентов, участвовавших в проекте наставничества

Источник: составлен авторами

Результаты и обсуждение

Таким образом в ходе и по итогам реализации проекта каждый из 104 студентов был закреплен за наставниками из числа участников ФКР ОПК. Привлечено 75 наставников из 59 организаций ОПК, что обеспечило широкий охват компетенций и профессиональных областей. На рисунке 3 представлено распределение наставников из числа участников ФКР ОПК.

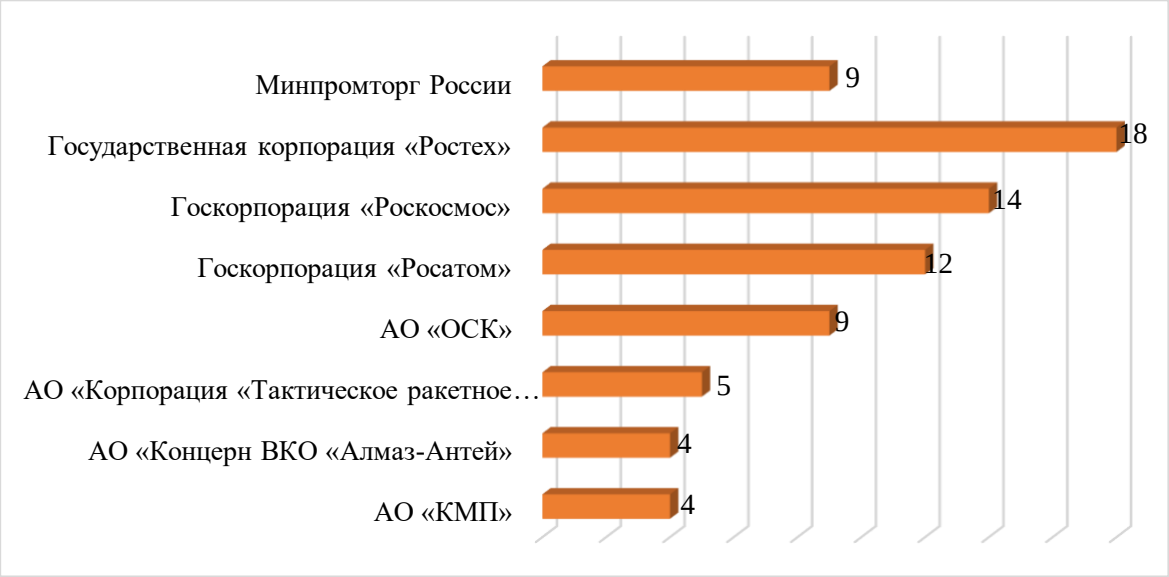


Рис. 3. Распределение наставников из числа государственных корпораций и интегрированных структур ОПК

Источник: составлено авторами

Наставники и студенты провели не менее двух встреч с использованием различных каналов связи: мессенджеры, телефонные переговоры, видеозвонки. Помимо дистанционного формата, некоторые наставники организовали очные встречи, включая экскурсии на предприятия ОПК. Это позволило студентам получить практический опыт и лучше понять особенности работы в отрасли.

По итогам программы наставники подготовили письменные отзывы-характеристики для каждого студента. Эти документы были переданы в вузы для приобщения к личным делам обучающихся. Участники ФКР отметили высокий уровень теоретических знаний студентов, их активную вовлеченность в проектные задачи, а также проявление инициативы и способности находить нестандартные решения. За выдающиеся результаты два студента получили благодарственные письма от имени генерального директора АО «НИИЭМП». Это подчеркивает значимость программы для выявления и развития талантливых молодых специалистов.

Заключение

Исходя из вышесказанного, можно считать «пилотный» проект наставничества над студентами успешно реализованным. Проект не только установил прочные коммуникационные связи с ведущими вузами-партнерами, но и значительно расширил возможности практического обучения студентов. Благодаря проекту, участники ФКР ОПК получили бесценный опыт работы с молодым поколением, оттачивая свои навыки передачи знаний и умений. В свою очередь, высокомотивированные студенты смогли не только применить свои теоретические знания на практике, но и внести реальный вклад в выполнение проектов, имеющих непосредственное значение для предприятий ОПК.

Данный проект позволил сформировать коммуникацию с вузами-партнерами, развить навыки наставничества у участников ФКР ОПК и дал возможность мотивированным студентам выполнить реальный проект в интересах организаций ОПК, познакомиться с особенностями работы оборонных предприятий, понять специфику современных технологий и почувствовать себя частью большой и важной команды. Обратная связь от наставников помогла студентам своевременно корректировать свой рабочий процесс и достигать запланированных результатов.

Итоги реализации проекта были представлены и утверждены на заседании научно-технического совета по вопросам научно-исследовательской деятельности ФГУП «ВНИИ «Центр». В рамках церемонии вручения сертификатов участникам ФКР ОПК, состоявшейся 28 ноября 2024 года в Музее Победы, особое внимание было уделено вкладу образовательных учреждений в развитие программы наставничества. Представители вузов, активно сотрудничавших в рамках проекта, получили памятные статуэтки «За вклад в развитие ФКР ОПК», что стало признанием их значимой роли в подготовке высококвалифицированных специалистов для оборонно-промышленного комплекса.

В 2025 году планируется масштабирование проекта за счет увеличения количества участвующих вузов до 15, расширения спектра специальностей и географии охвата. Такие изменения позволят привлечь большее число талантливых и амбициозных студентов, заинтересованных в развитии карьеры в ОПК. На перспективных этапах рассматривается возможность интеграции студентов колледжей в программу наставничества. Это откроет новые возможности для формирования кадрового резерва ОПК уже на начальных этапах профессионального образования. Также планируется разработать более структурированную систему оценки эффективности наставничества и внедрение системы постоянного совершенствования программы на основе обратной связи от всех участников. Эти меры обеспечат повышение качества взаимодействия между студентами и наставниками, сделают программу более адаптивной и привлекательной как для молодых специалистов, так и для опытных экспертов ОПК.

Литература

1. Александрова О.А. Проблема дефицита кадров в промышленном секторе экономики: причины и направления решения // Уровень жизни населения регионов России. 2024. № 2. С. 150–162.

2. Белобородов Д.А. Социальные параметры использования искусственного интеллекта для управления кадровым потенциалом // Общество: социология, психология, педагогика. 2023. № 6 (110). С. 671–67.

3. Голубев С.С., Цивилева А.Е. Обеспечение кадрового суверенитета промышленных предприятий России в современных условиях [// Вооружение и экономика. 2024. № 1 (67). С. 70–77.

4. Григорьев С.Н. О текущем состоянии и основных направлениях совершенствования системы подготовки и переподготовки кадров для организаций оборонно-промышленного комплекса страны // Инновации. 2013. № 4 (174). С. 8–15.

5. Калмыкова С.В., Андреевна А.А. Трансформация образовательного процесса в вузе в условиях цифровизации // Современное педагогическое образование. 2023. № 11. С. 254–258.

6. Кузнецова Н.В., Шерстянкина Н.П. Критерии оценки и динамика численности высококвалифицированных кадров в России // Управленец. 2016. №1 (59). С. 37–43.

7. Лизунков, В.Г., Малушко, Е.Ю., Карпов, Н.С., Крупин, М.Н. Механизм функционирования образовательно-производственного кластера, учитывающий нейродидактический подход в условиях экономики устойчивого развития // Artium Magister. 2024. № 2. С. 5–13.

8. Концепция технологического развития на период до 2030 года: Расп. Правительства РФ от 20.05.2023 № 1315-р // СПС Консультант Плюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_447895.

9. Пиков М.А., Ронжина Н.В. Наставничество в системе высшего образования: анализ опыта РГППУ [Текст] // Актуальные проблемы модернизации профессионального образования: прогнозирование и возможности реализации: сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции. Екатеринбург: Рос. гос. проф.-пед. ун-т, 2023. С. 119–125.

10. Приоритетные направления проектов технологического суверенитета и проектов структурной адаптации экономики Российской Федерации: Постановление Правительства РФ от 15.04.2023 № 603 // СПС Консультант Плюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_444820/.

11. Программа «Приоритет-2030». URL: https://minobrnauki.gov.ru/action/priority2030/.

12. Послание Президента Федеральному Собранию. URL: http://kremlin.ru/events/president/news/73585.

13. Заседание Совета по стратегическому развитию и национальным проектам. URL: http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/75762.

Международный научно-исследовательский журнал
«Прогрессивная экономика»
№ 2 / 2025 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/metriki-effektivnosti-v-agile-proektah/
Научная статья / Original article
Шифр научной специальности ВАК: 5.2.6
УДК 331.1
DOI: 10.54861/27131211_2025_2_45



МЕТРИКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ В AGILE-ПРОЕКТАХ

Умеренков Д.И., *аспирант, Университет «Синергия», г. Москва, Россия*

Дмитриев А.Г., *кандидат экономических наук, доцент кафедры Организационного менеджмента, Университет «Синергия», г. Москва, Россия*

Аннотация. Актуальность темы исследования обусловлена тем, что традиционные подходы к измерению эффективности проектов, ориентированные на линейные методологии, часто оказываются недостаточно адаптированы для Agile-процессов. В то же время, наличие правильно подобранной системы метрик для конкретного проекта позволяет, помимо контроля выполнения задач, выявлять «узкие места», оптимизировать ресурсы и обеспечивать его устойчивое развитие. Кроме того, использование метрик эффективности играет важную роль в принятии стратегических управленческих решений. В условиях быстрого изменения рыночной среды и необходимости адаптации к новым реалиям, все более востребованными становятся гибкие подходы управления проектами (Agile). Однако с распространением Agile-методологий возникает потребность в объективной оценке их эффективности при реализации конкретных проектов. Это объясняется важностью организации эффективного мониторинга проектов, достижения поставленных целей с минимальными затратами ресурсов, повышения общей продуктивности проектных команд, снижения проектных рисков и множества других факторов, влияющих на качество выполнения проектов. В настоящей статье автором проведен анализ метрик эффективности в Agile-проектах. В статье рассматриваются ключевые метрики эффективности, используемые для оценки Agile-проектов. Приводится авторская классификация системы метрик, их применимость для отдельных методологий Agile, сделан акцент на практическом потенциале использования данной системы.

Ключевые слова: инновации, инновационная активность, интеллектуальная собственность, защита интеллектуальной собственности, инновационная деятельность.

PERFORMANCE METRICS IN AGILE PROJECTS

Umerenkov D.I., *Postgraduate Student, Synergy University, Moscow, Russia*

Dmitriev A.G., *PhD in Economics, Associate Professor, Organizational Management Department, Synergy University, Moscow, Russia*

Abstract. The relevance of the research topic is due to the fact that traditional approaches to measuring the effectiveness of projects focused on linear methodologies are often insufficiently adapted for Agile processes. At the same time, the presence of a correctly selected system of metrics for a specific project allows, in addition to monitoring the execution of tasks, to identify bottlenecks, optimize resources and ensure its sustainable development. In addition, the use of performance metrics plays an important role in making strategic management decisions. In the context of rapidly changing market environment and the need to adapt to new realities, flexible approaches to project management (Agile) are becoming increasingly popular. However, with the spread of Agile methodologies, there is a need for an objective assessment of their effectiveness in the implementation of specific projects. This is explained by the importance of organizing effective project monitoring, achieving goals with minimal resource costs, increasing the overall productivity of project teams, reducing project risks and many other factors affecting the quality of project implementation. In this article, the author analyzed the performance metrics in Agile projects. The article discusses the key performance metrics used to evaluate Agile projects. The author's classification of the metrics system and their applicability to individual Agile methodologies is provided. The emphasis is placed on the practical potential of using this system.

Keywords: innovation, innovative activity, intellectual property, intellectual property protection, innovative activity.

JEL classification: L86, H12, M11.

Для цитирования: Умеренков Д.И., Дмитриев А.Г. Метрики эффективности в Agile-проектах // Прогрессивная экономика. 2025. № 2. С. 45–56. DOI: 10.54861/27131211_2025_2_45.

Статья поступила в редакцию: 06.02.2025 г. Одобрена после рецензирования: 17.02.2025 г. Принята к публикации: 18.02.2025 г.

For citation: Umerenkov D.I., Dmitriev A.G. Performance Metrics in Agile Projects // Progressive Economy. 2025. No. 2. pp. 45–56. DOI: 10.54861/27131211_2025_2_45.

The article was submitted to the editorial office: 06/02/2025. Approved after review: 17/02/2025. Accepted for publication: 18/02/2025.

Введение

В условиях динамично меняющегося рынка и потребительских предпочтений Agile позволяет компаниям быстро адаптироваться к новым условиям и требованиям. Это особенно важно в сферах, таких как технологии, финансы и маркетинг, где изменения происходят стремительно. Agile-методологии акцентируют внимание на потребностях и ожиданиях клиентов.

Регулярные итерации и обратная связь от пользователей позволяют командам лучше понимать и удовлетворять потребности клиентов, что ведет к более качественным продуктам. Agile-подходы, такие как Scrum и Kanban, помогают командам быстрее разрабатывать и поставлять функциональность. Это позволяет быстрее реагировать на изменения и конкуренцию. Внедрение новых технологий и инструментов, таких как DevOps и облачные решения, делает Agile еще более актуальным, поскольку позволяет автоматизировать процессы и улучшить взаимодействие между командами. В условиях кризисов или неопределенности Agile позволяет компаниям быстро адаптироваться и пересматривать свои стратегии, что может быть критически важным для выживания и успеха. Таким образом, Agile-подходы остаются актуальными и востребованными в современном мире, так как они помогают организациям быть более гибкими, эффективными и ориентированными на клиента. В Agile-проектах существует множество метрик, которые помогают командам оценивать свою эффективность и улучшать процессы. Используя эти метрики, Agile-команды могут более эффективно управлять своим процессом разработки, выявлять проблемы и находить пути для улучшения. Важно помнить, что метрики должны быть адаптированы под конкретные нужды команды и проекта, а не использоваться в качестве единственного инструмента оценки.

Обзор литературы

В процессе написания настоящей статьи, автором были исследованы трудах различных авторов, среди которых можно отметить В.Ф. Беккера [1], Э.Ф. Казимова [2], K. Baigabulova, N. Alashbayeva [6], С.Ю. Озорнина [3], А.А. Станчеву [5], D. Clifford, P. Kukhnavets [9], S. Mullankandy [10], L. Tranter [11] и др. Современная литература и практика предлагают широкий спектр метрик для оценки Agile-проектов, однако их оптимальный выбор и применение в контексте целей организации, особенностей проекта и вида применяемой методологии требуют учета множества условий. Необходимо исследование системы метрик как инструмента управления с точки зрения дальнейшего совершенствования проектного менеджмента в соответствии с реальными потребностями бизнеса.

Материалы и методы

Авторами проведен обзор литературы по Agile-методологиям, анализ успешных и неудачных Agile-проектов, осуществлена систематизация инструментов для управления Agile-проектами. Для достижения поставленной исследовательской цели применен системный подход, включающий в себя различные методы анализа, метод сравнительной эффективности рассматриваемых подходов.

Результаты и обсуждение

Перед характеристикой метрик эффективности необходимо определить их сущность и отличия от схожих понятий, которыми выступают, в частности, показатели эффективности и система KPI. В общем смысле, метрики представляют количественные или качественные показатели, которые

измеряют определенные аспекты работы или процесса. Они предоставляют данные для анализа процессов, помогают отслеживать прогресс и выявлять проблемные зоны. Метрики чаще используются как оперативные инструменты для оценки текущей ситуации, могут быть специфичными для отдельных задач, процессов или проектов, и обычно не привязаны к стратегическим целям компании [4]. В альтернативу, показатели эффективности – это результативные данные, отражающие уровень достижения поставленных целей. Их основная цель – оценка конечного результата работы, определение, достигнуты ли цели. KPI – это ключевые показатели, как правило, отражающие достижение стратегических целей компании и настроенные для выстраивания связи между стратегией и операционной деятельностью [4; 8]. Отличия представленных понятий показано в таблице 1.

Таблица 1

Основные различия метрик эффективности, показателей эффективности и KPI

Критерий	Метрики эффективности	Показатели эффективности	Система KPI
Уровень применения	Операционный уровень	Тактический и стратегический уровни	Стратегический уровень
Фокус	Отслеживание процессов	Оценка результатов	Достижение стратегических целей
Контекст	Узкая область, специфична для задачи или методологии	Общие результаты работы	Общая стратегическая цель компании
Пример использования	Velocity в Scrum	Рентабельность проекта	Увеличение прибыли компании на 15%

Источник: разработано авторами

Таким образом, метрики эффективности больше подходят для оперативного анализа текущих процессов, в том числе, процессов в рамках проектного управления. Также важно отметить, что все три рассмотренных элемента могут работать вместе: метрики помогают отслеживать процессы, показатели фиксируют их результаты, а KPI «нацеливают» компанию на достижение долгосрочных целей. Помимо этого, в реальной практике терминология и использование метрик, показателей эффективности и KPI могут пересекаться, особенно в контексте Agile-проектов. Agile-методологии сами по себе адаптивны и не всегда строго различают термины. В этом контексте, отдельные метрики, например velocity, могут рассматриваться как ключевые для управления проектами, поскольку они напрямую отражают прогресс и позволяют принимать оперативные решения. Однако сама интерпретация таких показателей несколько различается в зависимости от контекста их применения, целей проекта и уровня управления. Например, на операционном уровне они могут служить инструментом оценки скорости выполнения задач и планирования спринтов, а на стратегическом уровне – восприниматься как компонент более широкой системы KPI [3, с. 110].

Анализ научных публикаций и практических данных (результаты кейс-исследований и экспертных оценок) позволяют сгруппировать наиболее важные метрики эффективности в Agile-проектах в виде рисунка 1.

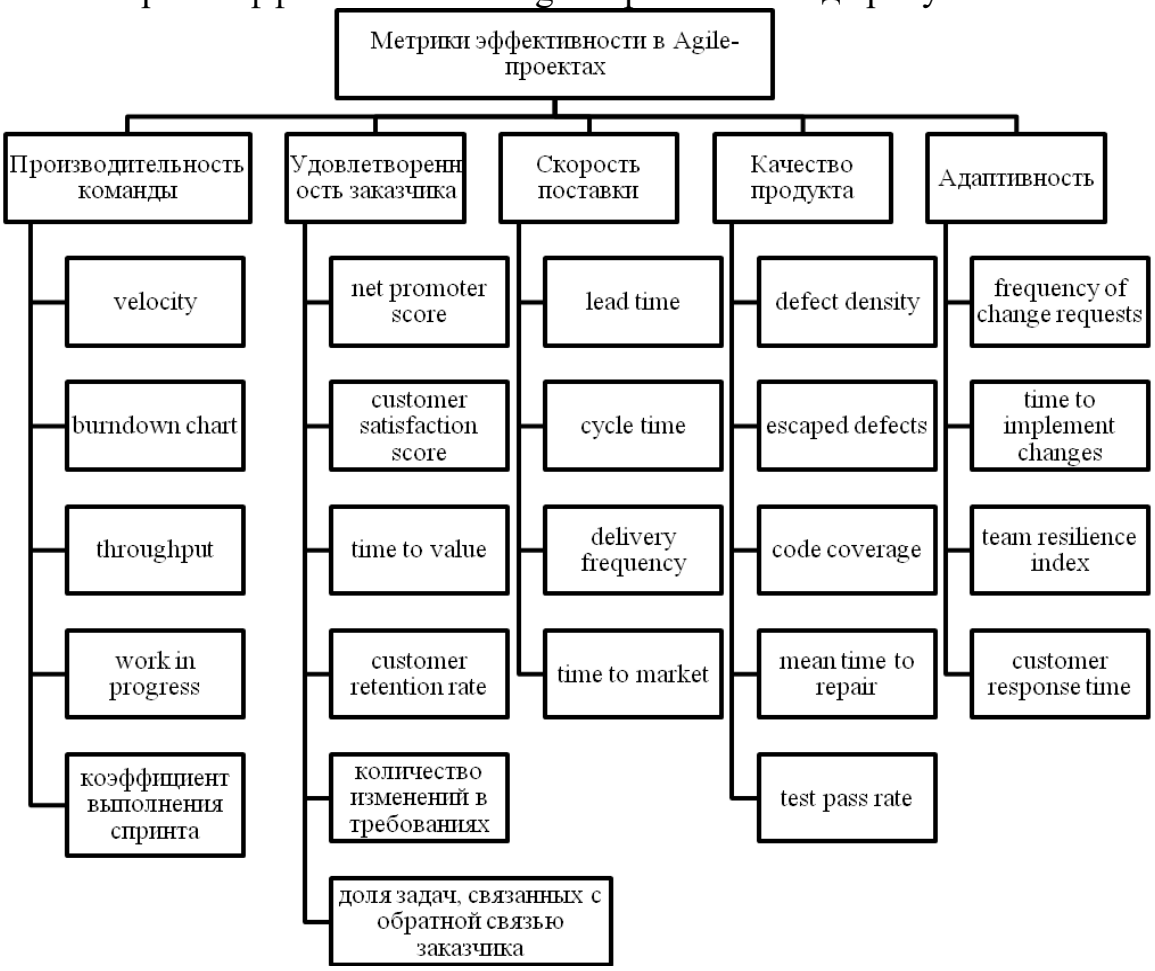


Рис. 1. Систематизация наиболее важных метрик эффективности в Agile-проектах

Источник: разработано авторами по данным [7; 9; 10; 11]

Таким образом, к рассмотрению предложены 24 метрики эффективности, которые сгруппированы в рамках пяти параметров:

– производительность команды (пять метрик) – ее способность эффективно выполнять задачи в рамках установленного времени и выделенных ресурсов. Метрики производительности измеряют насколько быстро команда реализует запланированные задачи, оценивают объем выполненной работы и степень соответствия ожиданиям;

– удовлетворенность заказчика (шесть метрик) – измерение соответствия результатов проекта ожиданиям клиента. Метрики в данном случае оценивают лояльность, уровень удовлетворенности и вовлеченности заказчика;

– скорость поставки (четыре метрики) – показывает, насколько быстро команда может создавать и предоставлять ценность для заказчика. Оценке

подвергается время от начала работы над задачей до момента её завершения, а также частота поставок готового продукта;

– качество продукта (пять метрик) – характеризует степень надежности, производительности и соответствия конечного продукта установленным требованиям. Метрики здесь помогают выявлять и минимизировать дефекты, обеспечить удовлетворение потребностей пользователя;

– адаптивность (четыре метрики) – отражает способность команды реагировать на изменения требований, условия проекта или внешние факторы. Комплекс метрик измеряет гибкость процессов, скорость внедрения изменений и устойчивость команды к внешним и внутренним вызовам [5].

Для более подробной характеристики представленной системы метрик предлагается рассмотреть их сущность, применимость для отдельных методологий Agile, достоинства и возможные ограничения. Характеристика метрик производительности команды показана в таблице 2.

Таблица 2

Характеристика метрик производительности команды

Наименование метрики	Краткая характеристика метрики	Оптимальные методологии Agile	Достоинства	Возможные ограничения
Velocity	Скорость выполнения задач командой за один спринт, измеряется в story points.	Scrum, SAFe	Помогает оценить темпы работы команды и планировать будущие спринты.	Может быть искажена при неверной оценке задач или внешнем давлении.
Burndown Chart	График, показывающий оставшийся объем работы относительно времени спринта или проекта.	Scrum, Kanban	Метрика визуализирует прогресс выполнения задач, облегчает контроль за сроками.	Метрика требует актуального обновления, данные могут быть искажены при неверной оценке задач.
Throughput	Количество задач, выполненных командой за фиксированный период времени.	Kanban	Удобен для измерения производительности в системах с непрерывным потоком задач.	Метрика не учитывает сложности задач, поэтому может не отражать реальную производительность
Work in Progress	Количество задач, находящихся в работе одновременно.	Kanban, Scrum	Помогает контролировать загруженность команды и предотвращать перегрузку.	Может вызывать путаницу при отсутствии ограничений на данную метрику.
Коэффициент выполнения спринта	Процент выполненных задач от запланированного объема спринта.	Scrum	Метрика помогает улучшать точность планирования и прогнозирования.	Метрика зависит от правильной оценки задач, высокий коэффициент может указывать на занижение сложности задач.

Источник: разработано авторами

Аналогичное описание метрик удовлетворенности заказчика представлено в таблице 3, где рассмотрена система этих метрик, их применимость к различным методологиям Agile, а также их достоинства и возможные ограничения.

Таблица 3

Система метрик удовлетворенности заказчика

Наименование метрики	Краткая характеристика метрики	Оптимальные методологии Agile	Достоинства	Возможные ограничения
Net Promoter Score	Индекс, отражающий готовность клиентов рекомендовать продукт или услугу другим, измеряется в диапазоне от -100 до 100.	Scrum, SAFe	Позволяет быстро оценить лояльность заказчиков.	Метрика не дает детальной информации о причинах низкой или высокой лояльности.
Customer Satisfaction Score	Уровень удовлетворенности клиентов, оценивается по шкале (например, от 1 до 5 или 1 до 10).	Scrum, Kanban	Легкость измерения и быстрая обратная связь от заказчика.	Может быть субъективна и не учитывать долгосрочные аспекты удовлетворенности.
Time to Value	Время, которое требуется, чтобы заказчик начал получать ценность от продукта или услуги.	Scrum	Метрика оценивает скорость достижения реальных выгод для клиента, помогает повысить удовлетворенность.	Возможные трудности измерения в проектах с длительными циклами внедрения.
Customer Retention Rate	Процент клиентов, которые остаются с компанией в течение определенного времени.	SAFe	Помогает понять долгосрочную лояльность клиентов и эффективность взаимодействия.	Требует долгосрочных данных, не всегда применим к краткосрочным проектам.
Количество изменений в требованиях	Число модификаций или уточнений требований со стороны заказчика в процессе реализации проекта.	Kanban, Scrum	Метрика указывает на гибкость команды и адаптацию к изменениям.	Высокий показатель может свидетельствовать о плохом первоначальном планировании.
Доля задач, связанных с обратной связью заказчика	Процент задач, выполненных по запросам или замечаниям заказчика.	Scrum	Оценивает внимание команды к потребностям клиента и их оперативное удовлетворение.	Метрика зависит от частоты запросов заказчика; может не отражать общую производительность команды.

Источник: разработано авторами

Описание метрик скорости поставки представлено в таблице 4, где рассмотрена система этих метрик, их применимость к различным

методологиям Agile, а также их достоинства и возможные ограничения.

Таблица 4

Метрики скорости поставки

Наименование метрики	Краткая характеристика метрики	Оптимальные методологии Agile	Достоинства	Возможные ограничения
Lead Time	Время от момента поступления задачи в очередь до её завершения и поставки.	Kanban, Scrum	Показывает общую скорость выполнения задач, позволяет выявлять узкие места в процессе.	Возможны затруднения в разделении на этапы, особенно при параллельных процессах.
Cycle Time	Время, необходимое для выполнения отдельной задачи с момента начала работы над ней до её завершения.	Kanban	Метрика помогает оптимизировать процессы на уровне команды.	Потенциальные трудности учета внешних зависимостей, влияющих на выполнение задач.
Delivery Frequency	Частота поставок или развертывания готового продукта / функционала клиенту.	Scrum, SAFe	Метрика помогает отслеживать качество процессов доставки.	Высокая частота не всегда означает высокую ценность для клиента, особенно при низком качестве поставляемого продукта.
Time to Market	Время от идеи или начала проекта до момента вывода готового продукта на рынок или его передачи клиенту.	SAFe, Scrum	Наглядно показывает, насколько быстро команда реализует ценность для клиента.	Зависит от внешних факторов – готовности заказчика принять продукт или рыночной ситуации.

Источник: разработано авторами

Характеристики метрик качества продукта, их применимость для отдельных методологий Agile, показана в таблице 5.

Таблица 5

Характеристика метрик качества продукта

Наименование метрики	Краткая характеристика метрики	Оптимальные методологии Agile	Достоинства	Возможные ограничения
Defect Density	Количество дефектов на единицу размера продукта, например, на 1000 строк кода.	Scrum, SAFe	Позволяет оценить качество разработки и эффективность процессов тестирования.	Метрика не учитывает серьезность дефектов; не всегда применима к проектам без программного кода.
Escaped Defects	Количество дефектов, обнаруженных после поставки продукта	Kanban, Scrum	Метрика дает возможность выявить проблемы в	Сложно корректно измерить, особенно если клиенты не

	заказчику или пользователям.		процессе тестирования до поставки продукта.	предоставляют обратную связь.
Code Coverage	Процент кода, покрытого тестами (юнит-тестами или другими видами автоматизированного тестирования).	Scrum	Метрика помогает снизить вероятность появления дефектов в будущем.	Высокий процент покрытия не всегда гарантирует отсутствие дефектов, так как не учитывает качество самих тестов.
Mean Time to Repair (MTTR)	Среднее время, необходимое для исправления обнаруженного дефекта или сбоя.	Kanban, Scrum	Достаточно хорошо оценивает скорость реакции на проблемы и их устранения, улучшает клиентскую удовлетворенность.	Данная метрика может зависеть от сложности дефекта и наличия ресурсов для исправления.
Test Pass Rate	Процент успешно пройденных тестов от общего количества запущенных.	Scrum, SAFe	Быстрый индикатор стабильности и качества сборки продукта.	Не учитывает критичность задач, которые не прошли тесты, и может вводить в заблуждение при большом количестве незначительных тестов.

Источник: разработано авторами

Метрики адаптивности показаны в таблице 6. В таблице рассмотрена система метрик адаптивности и их применимость для отдельных методологий Agile, достоинства и возможные ограничения. Показано, что метрики эффективности в Agile-проектах помогают командам не только отслеживать их производительность, но и улучшать процессы, качество продукта и уровень удовлетворенности клиентов. Важно помнить, что метрики должны использоваться для улучшения, а не для наказания, и что их выбор должен соответствовать специфике проекта и команде.

Метрики эффективности в Agile-проектах являются важным инструментом для оценки работы команды, качества продукта и успешности процессов. Они помогают командам выявлять узкие места, принимать обоснованные решения и улучшать свою продуктивность. В настоящей статье, автором были рассмотрены следующие метрики:

- производительности команды;
- удовлетворенности заказчика;
- скорости поставки;
- качества продукта;
- адаптивности.

Указанные метрики помогут более точно оценивать различные аспекты работы команды, удовлетворенность клиентов, скорость поставки, качество продукта и адаптивность к изменениям. Важно помнить, что метрики должны

использоваться для улучшения процессов, а не для создания давления на команду.

Таблица 6

Метрики адаптивности

Наименование метрики	Краткая характеристика метрики	Оптимальные методологии Agile	Достоинства	Возможные ограничения
Frequency of Change Requests	Частота запросов на изменения в требованиях проекта, поступающих от заказчика или внутренних заинтересованных сторон.	Scrum, Kanban	Отражает адаптивность команды к изменениям требований.	Высокая частота может указывать на проблемы с первоначальным планированием или нестабильные требования.
Time to Implement Changes	Время, необходимое для внесения изменений в проект, начиная от получения запроса и заканчивая внедре-нием изменений.	Kanban, SAFe	Метрика оценивает оперативность реагирования на изменения, повышает доверие заказчика.	Может зависеть от сложности изменений и внутренних процессов согласования.
Team Resilience Index	Показатель устойчивости команды, отражает её способность справляться с изменениями и сохранять продуктивность в условиях стресса.	SAFe, Scrum	Показывает эффективность работы команды в стрессовых ситуациях, помогает выявить слабые стороны в процессах управления.	Сложно измерить количественно; метрика зависит от субъективной оценки членов команды.
Customer Response Time	Время, которое требуется клиенту для ответа или подтверждения изменений, обратной связи или принятия решений.	Scrum, Kanban	Метрика выявляет возможные задержки в коммуникации.	Метрика зависит от клиента, на который команда часто не может влиять напрямую.

Источник: разработано авторами

Таким образом, можно подвести общий итог, система метрик эффективности в agile-проектах имеет несколько ключевых преимуществ:

1. Улучшение прозрачности: метрики помогают команде и заинтересованным сторонам видеть прогресс проекта, что способствует лучшему пониманию текущего состояния работы и повышает доверие к команде.

2. Упрощение принятия решений: с помощью количественных данных команды могут более обоснованно принимать решения, основываясь на фактических показателях, а не на интуитивных ощущениях.

3. Идентификация узких мест: метрики позволяют выявить проблемы и узкие места в процессе разработки, что помогает команде оптимизировать рабочие процессы и повысить общую эффективность.

4. Оценка производительности: метрики, такие как скорость (velocity)

или время выполнения задач, помогают оценить производительность команды и устанавливать реалистичные планы на будущее.

5. Поддержка непрерывного улучшения: agile-принципы предполагают постоянное улучшение процессов. Метрики позволяют отслеживать изменения и их влияние на производительность, что способствует внедрению лучших практик.

6. Стимулирование командной работы: общие метрики могут стать основой для обсуждений внутри команды, что способствует улучшению взаимодействия и совместной работы над достижением целей.

7. Гибкость и адаптивность: agile-метрики могут быть легко скорректированы в зависимости от потребностей команды и специфики проекта, что позволяет адаптироваться к изменениям.

8. Оценка качества: метрики, связанные с качеством (например, количество дефектов или уровень тестового покрытия), помогают команде сосредоточиться на улучшении качества продукта.

9. Управление ожиданиями: метрики помогают управлять ожиданиями заинтересованных сторон, позволяя им лучше понимать, когда и какие результаты можно ожидать.

10. Поддержка культуры обучения: метрики способствуют созданию культуры, в которой команда учится на своих ошибках и успехах, что в долгосрочной перспективе ведет к улучшению результатов.

В целом, система метрик эффективности в agile-проектах помогает командам работать более эффективно, улучшать качество продукта и достигать поставленных бизнес-целей.

Заключение

В заключение стоит отметить, что дальнейшее развитие данной системы метрик может включать ее углубленную персонализацию – разработку на базе предложенной системы индивидуального набора метрик для каждого проекта, подразделения проектной команды или организации. Определенный потенциал имеет расширение метрик оценкой психологического климата проектной команды. Также, с целью снижения трудоемкости расчетно-аналитических операций, целесообразна интеграция системы метрик с инструментами DevOps (например, Jira, Azure DevOps, GitLab) и внедрение элементов интеллектуального анализа данных.

Преимущества предложенной системы метрик эффективности:

– возможность соблюдения баланса между внутренней эффективностью команды и ценностью, предоставляемой заказчику;

– высокий потенциал адаптации под специфику конкретного проекта или организации;

– обеспечение прозрачности процессов оценки, оптимальный баланс между количественными и качественными показателями;

– организация контроля качества продукта на всех этапах, оптимизация процессов поставки, разработки, выявление проблем с удовлетворенностью заказчика;

– высокий уровень ориентации на клиента и его потребностей, обеспечение надежной обратной связи;

– возможность легкой интеграции с системами автоматизированного сбора данных;

– возможность помощи в принятии обоснованных решений на основе фактических данных.

Литература

1. Беккер В.Ф., Придчин К.А. Повышение эффективности управления ИТ-проектами за счет Agile и Scrum // Информационные технологии в управлении и экономике. 2022. № 2 (27). С. 53–65.

2. Казимов Э.Ф. Применение методологии Agile в управлении IT-компанией: возможности и перспективы // Прогрессивная экономика. 2022. № 12. С. 5–15.

3. Озорнин С.Ю., Терлыга Н. Г. Компаративный анализ методов оценки эффективности проектного управления и исследование возможности их применения в agile-проектах // Инновации. 2018. № 7 (237). С. 108–112.

4. Показатели и метрики. URL: https://lean.cdto.ranepa.ru/5-2-pokazateli-i-metriki.

5. Станчева А.А. Повышение эффективности управления ресурсами строительного проекта на основе гибкой методологии Agile // Сметно-договорная работа в строительстве. 2022. № 12. С. 14–18.

6. Baigabulova K., Alashbayeva N. Внедрение Agile с помощью метода GERT для эффективности управления инвестиционными проектами компании // Вестник Казахского университета экономики, финансов и международной торговли. 2024. № 1 (54). С. 34–41.

7. Clifford D. Agile Metrics: Measuring Progress and Success in Agile Projects URL: https://medium.com/smart-project-kit/agile-metrics-measuring-progress-and-success-in-agile-projects-ebe62c755ea6.

8. KPI’s for Agile Projects. URL: https://medium.com/technological-innovation/kpis-for-agile-projects-1060f833020a.

9. Kukhnavets P. Agile Metrics URL: https://hygger.io/guides/agile/project-management/agile-metrics.

10. Mullankandy S. Agile Metrics – What Matters and Why? URL: https://medium.com/agileinsider/agile-metrics-what-matters-and-why-223eb1be2a93.

11. Tranter L. Agile Metrics: the Ultimate Guide URL: https://tocpeople.com/2021/07/pokazateli-agile.

Международный научно-исследовательский журнал
«Прогрессивная экономика»
№ 2 / 2025 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/k-voprosu-o-czifrovizaczii-oczenki-rezultativnosti-sistem-menedzhmenta-kachestva-i-bezopasnosti-na-pishhevom-predpriyatii/
Научная статья / Original article
Шифр научной специальности ВАК: 5.2.3
УДК 658.56
DOI: 10.54861/27131211_2025_2_57



К ВОПРОСУ О ЦИФРОВИЗАЦИИ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА И БЕЗОПАСНОСТИ НА ПИЩЕВОМ ПРЕДПРИЯТИИ

Тимофеев Д.В., *кандидат технических наук, доцент, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российский биотехнологический университет (РОСБИОТЕХ)», г. Москва, Россия*

Аннотация. Настоящая статья посвящена исследованию проблемы оценки результативности систем менеджмента качества и пищевой безопасности с использованием современных статистических программных средств. Актуальность научной проблемы обусловлена тем, что обеспечение качества и безопасности пищевой продукции является актуальной задачей пищевой промышленности, поскольку данный аспект выступает ключевым фактором конкурентоспособности. В соответствии с международными стандартами, система менеджмента качества и пищевой безопасности приобретает значимость лишь при условии её результативности, обеспечивающей достижение установленных целей в области качества и безопасности, а также удовлетворённость потребителей продукцией пищевого предприятия. В противном случае она представляет собой лишь формализованную систему управления, лишённую практической ценности. В век информационных технологий, оценку изменчивости производственных процессов, а также других показателей функционирования системы менеджмента целесообразно проводить с помощью статистических методов и современных программно-статистических комплексов (ПСК), что значительно снижает трудоемкость, сокращает время и повышает точность оценки. Сегодня цифровизация и использование информационных технологий выходит на новый уровень и требует создания и использование для оценки результативности удобных мобильных приложений для смартфона предназначенных для цифровизации процессов сбора и анализа данных.

Ключевые слова: оценка качества, результативность систем менеджмента, менеджмент пищевой безопасности, контроль качества.

ON THE ISSUE OF DIGITALIZATION OF EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF QUALITY AND SAFETY MANAGEMENT SYSTEMS IN A FOOD ENTERPRISE

Timofeev D.V., *Candidate of Technical Sciences, Associate Professor*
Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Russian Biotechnological University (ROSBIOTECH)», Moscow, Russia

Abstract. This article is devoted to the study of the problem of evaluating the effectiveness of quality management systems and food safety using modern statistical software. The relevance of the scientific problem is due to the fact that ensuring the quality and safety of food products is an urgent task of the food industry, since this aspect is a key factor in competitiveness. In accordance with international standards, a quality and food safety management system become important only if it is effective, ensuring the achievement of established quality and safety goals, as well as consumer satisfaction with the products of a food company. Otherwise, it is only a formalized management system devoid of practical value. In the age of information technology, it is advisable to assess the variability of production processes, as well as other indicators of the functioning of the management system, using statistical methods and modern statistical software systems, which significantly reduces labor intensity, reduces time and increases the accuracy of the assessment. Today, digitalization and the use of information technology is reaching a new level and requires the creation and use of user-friendly mobile smartphone applications designed to digitalize data collection and analysis processes.

Keywords: quality assessment, effectiveness of management systems, food safety management, quality control.

JEL classification: L66, C65, M42.

Для цитирования: Тимофеев Д.В. К вопросу о цифровизации оценки результативности систем менеджмента качества и безопасности на пищевом предприятии // Прогрессивная экономика. 2025. № 2. С. 57–72. DOI: 10.54861/27131211_2025_2_57.

Статья поступила в редакцию: 11.02.2025 г. Одобрена после рецензирования: 20.02.2025 г. Принята к публикации: 21.02.2025 г.

For citation: Timofeev D.V. On the issue of digitalization of evaluation of the effectiveness of quality and safety management systems in a food enterprise // Progressive Economy. 2025. No. 2. pp. 57–72. DOI: 10.54861/27131211_2025_2_57.

The article was submitted to the editorial office: 11/02/2025. Approved after review: 20/02/2025. Accepted for publication: 21/02/2025.

Введение

В настоящее время в пищевой промышленности остро стоит вопрос обеспечения качества и безопасности пищевой продукции, так как это один из важнейших факторов конкурентоспособности продукции и предприятия в целом. Создание современных систем менеджмента качества и пищевой безопасности может значительно улучшить ситуацию и решить проблему. Однако, на пищевых предприятиях, как и в других отраслях, существует проблема оценки результативности существующих систем менеджмента качества (стандарты МС ИСО серии 9000) и пищевой безопасности (стандарты МС ИСО серии 22000). В соответствии с указанными стандартами, система менеджмента качества (СМК) и система менеджмента безопасности пищевой продукции (СМБПП) обладают значимостью только при условии их результативности, обеспечивающей достижение установленных целей в сфере качества и безопасности пищевой продукции, а также удовлетворённость потребителей. В противном случае такие системы представляют собой лишь формализованные управленческие механизмы, не имеющие практической ценности [1; 3; 7; 8; 9]. Таким образом, настоящая статья посвящена вопросам оценки результативности систем менеджмента на пищевых предприятиях.

Материалы и методы

Согласно стандартам ИСО 9001-2015 [2] и совместимого с ним ИСО 22000-2018 [3] современные СМК и СМБПП базируются на процессном подходе и на так называемом риск-ориентированном мышлении (риск менеджменте). Риск-ориентированное мышление позволяет организации определить факторы, которые могут вызвать отклонение результатов ее процессов от запланированных, разработать средства и методы предупреждения отклонений для минимизации их негативного влияния. В стандарте ИСО 9001-2015 риск понимается, как влияние неопределенности, и каждая такая неопределенность может иметь положительное или отрицательное влияние.

Также в ИСО 9001-2015 содержится положение о том, что риск-ориентированное мышление существенно важно для достижения результативности системы менеджмента качества. На рис. 1 представлена структура стандарта ISO 9001:2015 в цикле PDCA (от англ. «Plan-Do-Check-Act»). Мы видим, что оценка функционирования СМК имеет важнейшее значение и ей посвящен 9-ый раздел стандарта. В этом разделе сказано, ISO 9001:2015 п. 9.1.1. Организация должна оценивать показатели функционирования и результативность системы менеджмента качества. А также сказано, что организация должна сама определять методы мониторинга, измерения, анализа и оценки, и когда они должны анализироваться и оцениваться.



Рис.1. Структура стандарта ISO 9001:2015 в цикле PDCA

Источник: составлено автором по данным [2]

Результаты анализа должны использоваться для того, чтобы оценить:

– соответствие продуктов и услуг;

– степень удовлетворенности потребителей;

– функционирование и результативность системы менеджмента качества;

– было ли запланированное успешно выполнено;

– результативность предпринятых действий для обработки рисков и реализации возможностей;

– работу внешних поставщиков;

– необходимость в улучшениях системы менеджмента качества.

Кроме того, в 9 разделе стандарта сказано, что методы анализа данных могут включать в себя статистические методы [2].

Согласно ISO 9001:2015, результативность – это степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов, а эффективность – соотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами. Результативность СМК характеризует её способность достигать запланированные цели в области качества. Контроль результативности позволяет вести мониторинг выполнения процессов СМК и осуществлять скоординированное их управление, а также всей системой менеджмента организации.

Одним из ключевых показателей результативности процессов СМК является стабильность производственных процессов (или минимизация изменчивости). Согласно, ГОСТ Р ИСО/ТО 10017-2021 «Статистические методы. Руководство по применению в соответствии с ГОСТ Р ИСО 9001» – обоснованием для применения статистических методов является то, что их применение способствует повышению результативности и эффективности системы качества [4]. Необходимость применения статистических методов вызвана изменчивостью производственных процессов. Согласно ISO 9000, использование статистических методов может помочь в понимании

изменчивости и, следовательно, может помочь организациям в решении проблем и повышении результативности и эффективности [3; 5; 6].

Причинами изменчивости производственных процессов (ПП) могут выступать изменение качества сырья, материалов и полуфабрикатов, изменение технологии, разладка настроек станков и оборудования, человеческий фактор, новые методы контроля, факторы окружающей среды и др. (рис. 2) [5; 6].

В чем причины изменчивости ПП?	
• Изменение качества сырья, материалов и полуфабрикатов • Изменение технологии • Разладка настроек станков и оборудования	• Человеческий фактор • Новые методы контроля • Факторы окружающей среды и др.

Рис. 2. Причины изменчивости процессов ПП (производственных процессов)

Источник: составлено автором по данным [7]

Результаты и обсуждение

В настоящее время в век информационных технологий, оценку изменчивости ПП, а также других показателей функционирования СМК целесообразно проводить с помощью статистических методов и современных программно-статистических комплексов (ПСК), что значительно снижает трудоемкость, сокращает время и повышает точность оценки [6]. Поэтому, данная статья посвящена применению программно-статистических комплексов, таких как ПСК STATISTICA, SPSS, Statgraphics Centurion и др. в качестве инструментария для оценки результативности систем менеджмента.

На примере ПСК STATISTICA, рассмотрим возможности данных программных продуктов для оценки результативности систем менеджмента. ПСК STATISTICA представляет собой программно-статистический комплекс имеющий специальный блок, автоматизирующий методы контроля качества. STATISTICA имеет широчайшие возможности, достаточно простой и удобный в использовании ПСК. Для целей контроля и управления качеством в STATISTICA предназначен модуль – промышленная статистика, который можно использовать и для оценки результативности СМК. Данный модуль содержит три блока: контрольные карты, анализ производственных процессов и планирование экспериментов. Проведение оценки в данной программе может осуществляться по алгоритму, представленному на рис. 3.



Рис. 3. Алгоритм контроля качества в ПСК STATISTICA

Источник: составлено автором по данным [7]

Сначала определяется процесс, который необходимо исследовать, потом выбирается параметр характеризующий ход протекания данного процесса, потом проводятся измерения и сбор данных контролируемого параметра, проводится анализ с помощью соответствующего модуля программы Статистика, а потом полученные данные сравниваются контрольными нормативами. Если они нарушены, ищут причины и устраняют несоответствия. Если нет, то проводят дальнейший контроль.

Определение параметра (показателя качества) характеризующего ход протекания процесса и подлежащего контролю, можно осуществить с помощью причинно-следственной диаграммы (Рыбий скелет). На рис. 4 в качестве примера представлена причинно-следственная диаграмма Исикавы для дефекта «Наличие абсцессов в мясе». Позволяющая выявить все возможные факторы, влияющие на появление данной проблемы для их дальнейшего анализа.

При контроле качества в STATISTICA используется выборочный контроль. Проведение сплошного контроля не целесообразно и не всегда возможно (например, при разрушающем контроле). Анализ стабильности параметра качества в программе STATISTICA целесообразно проводить методом построения Контрольных карт. С их помощью можно оценить стабильность ПП и сделать вывод о соответствии продукции нормативным требованиям и следовательно, о результативности СМК. Если цели достигаются, качество продукции хорошее и стабильное во времени, значит и СМК результативна.



Рис. 4. Причинно-следственная диаграмма для дефекта «Наличие абсцессов в мясе»

Источник: составлено автором в программе STATISTICA

Программный комплекс STATISTICA предоставляет широкий выбор различных типов контрольных карт, которые могут быть использованы для анализа данных (рис. 5). Среди них S-карты, предназначенные для контроля стандартных отклонений, U-карты, отображающие число несоответствий на единицу в подгруппе, NP-карты, фиксирующие количество несоответствующих единиц, а также C-карты, отражающие общее число несоответствий в подгруппе, и другие. Наиболее удобной и широко применяемой для оценки результативности является Xcp-R карта (карта выборочного среднего и размаха), позволяющая анализировать отклонения процесса от заданных нормативных требований и оценивать его изменчивость.

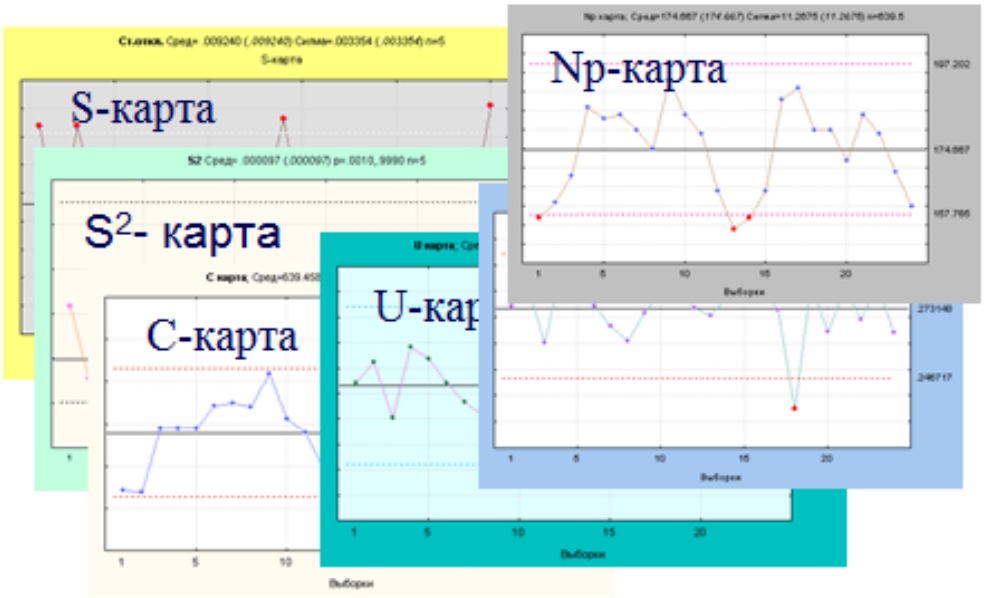


Рис. 5. Типы контрольных карт

Источник: составлено автором в программе STATISTICA

На рис. 6 показана контрольная Xcp-R карта, которая используется для определения стабильности параметра температуры полутуш при хранении в цехе разделки и обвалки. Контролируемый параметр – температура. Для построения были собраны данные о процессе, всего 21 группа измерений параметра, по 6 измерений за каждый подход. Всего 126 измерений. Согласно ТР ТС 034/2013 температура полутуш от 0 до 4 градуса С.

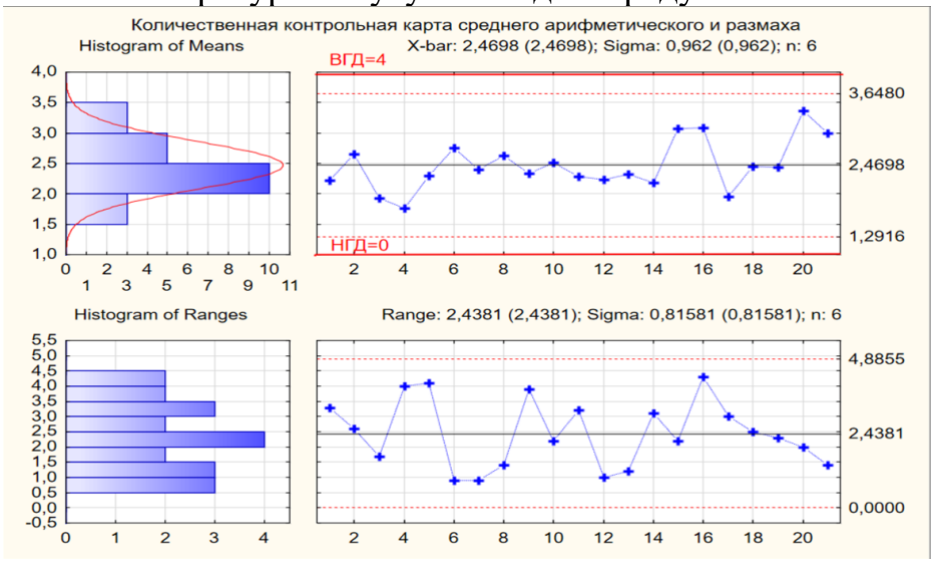


Рис. 6. Контрольная Xcp-R карта, температуры полутуш при хранении в цехе разделки и обвалки

Источник: составлено автором в программе STATISTICA

Проанализировав карты, можно сделать вывод о том, что выхода за границы регулирования не наблюдается. Отсюда следует, что процесс находится в удовлетворительном состоянии. Использование контрольных

карт является ключевым фактором эффективного контроля и постоянного улучшения процесса. Для обнаружения систематических тенденций расположения точек, контрольные карты рекомендуется проверить по стандартным критериям (провести интерпретацию КК). Эти критерии помогают заранее обнаружить разладку производственного процесса, путем выявления различных тенденций расположения точек, трендов и сериии точек, и таким образом предупредить появление отклонений. На рис. 7 показана диаграмма Парето, которая часто используется для поиска наиболее значимых причин несоответствий вызывающих наибольший процент брака (принцип - 80/20). Карта Парето позволяет определить, на что в первую очередь неоходимо направить усилия по улучшению качества продукции. Отделом качества были выделены дефекты мяса в цехе разделки и обвалки. По этим данным построили диаграмму Парето и нашли наиболее значимые дефекты.

№	Вид дефекта	Частота выявления
1	Ослизнения мяса	230
2	Наличие плевритов	658
3	Видимые поражения на коже	172
4	Наличие абсцессов	1055
5	Наличие грыж	65
6	Наличие артритов	56
7	Прочее	27

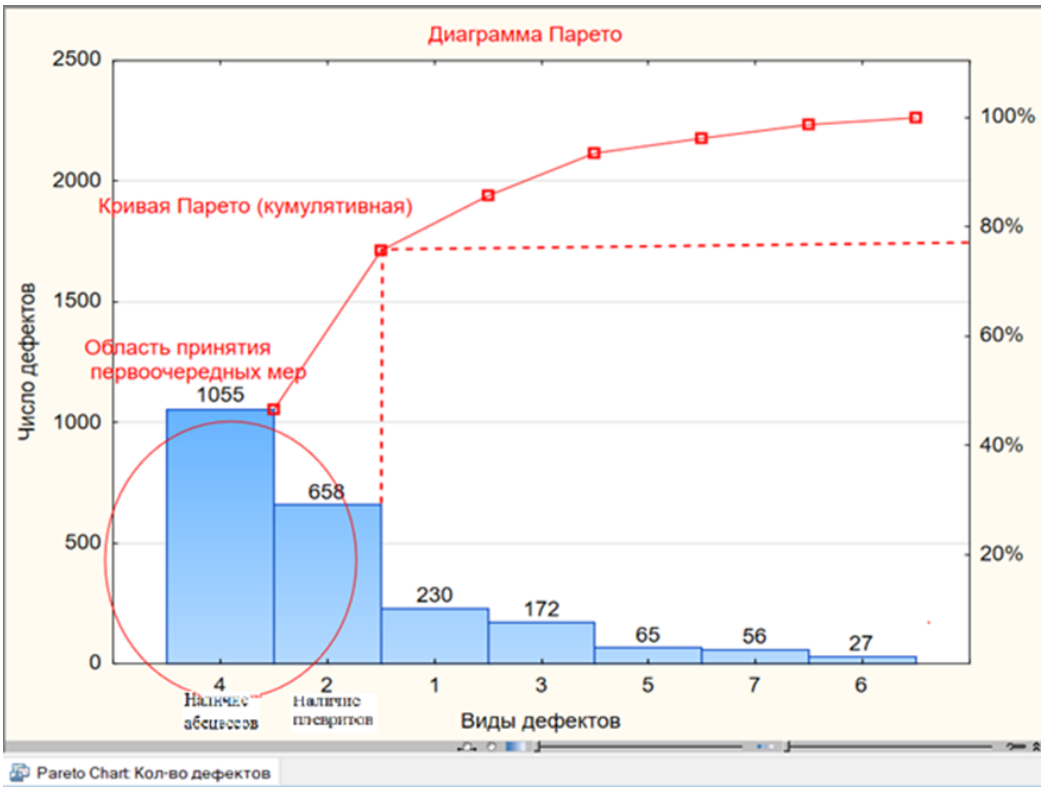


Рис. 7. Диаграмма Парето по видам дефектов. Дефекты мяса в цехе разделки и обвалки

Источник: составлено автором в программе STATISTICA

На диаграмме отчетливо видна область принятия первоочередных мер, очерчивающая те причины, которые вызывают наибольшее количество ошибок. Наиболее значимые виды дефектов: наличие абсцессов и наличие плевритов, которые составляют 80% брака, устранив эти виды дефектов, мы сократим брак на 80%. Таким образом, в первую очередь, предупредительные мероприятия должны быть направлены на решение именно этихпроблем.

Диаграмма разброса в процессе контроля качества используется для выявления корреляционной зависимости между двумя факторами, взаимозависимости. На рис. 8 приведен пример применения диаграммы разброса, определиния наличия и характера связи между случайными величинами, одна из которых представляет количество туш с наличием абсцессов за ноябрь 2019 года (x), а другая – общее количество туш с наличием несоответствий за ноябрь 2019 года (y).

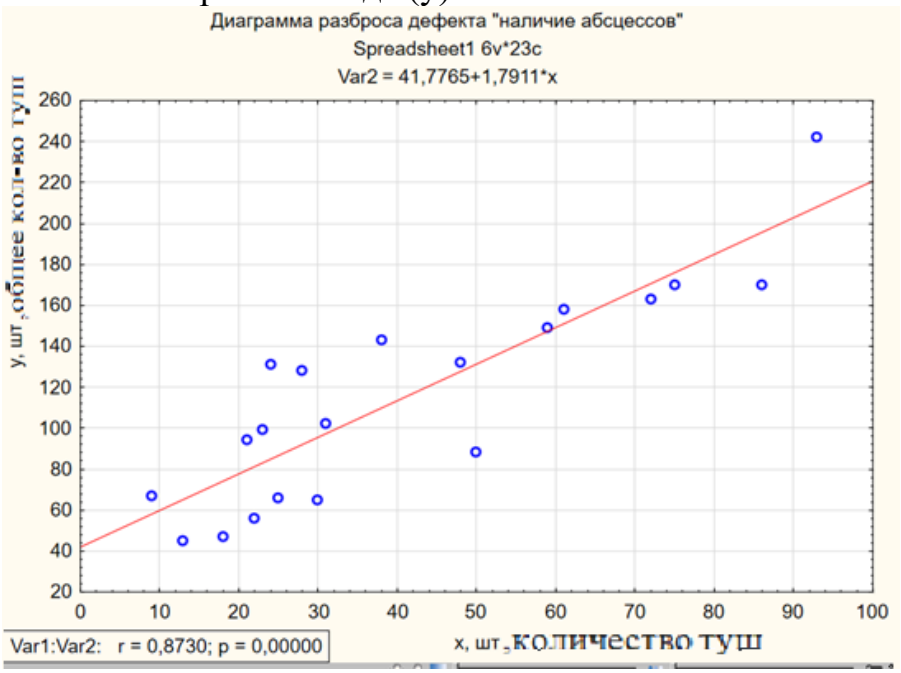


Рис. 8. Диаграмма разброса

Источник: составлено автором в программе STATISTICA

Анализ диаграммы показал, что расположение точек свидетельствует о наличии сильной линейной зависимости между переменными. Наблюдается положительная корреляция: по мере увеличения x (количества туш с наличием абсцессов за ноябрь 2019 года) возрастает и y (общее количество туш с наличием несоответствий за тот же период). Выраженная тенденция указывает на тесную взаимосвязь между показателями. Коэффициент корреляции составляет (r = 0,8803), что превышает пороговое значение r>0,70, подтверждая существование сильной положительной корреляции между переменными. Для определения характера распределения выборочных данных, а также сравнения полученного распределение с границами допуска указанными в НД, часто применяется гистограмма качества (рис. 9). На

рисунке мы видим выход распределения за левую границу допуска, что говорит о наличии брака в выборке.

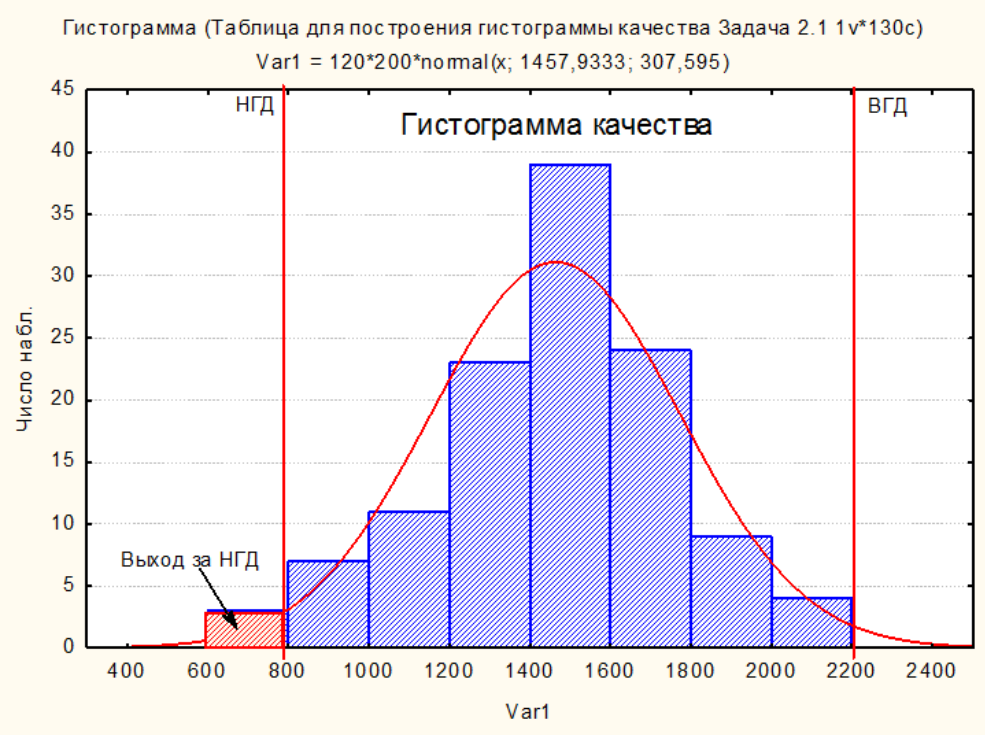


Рис. 9. Гистограмма качества

Источник: составлено автором в программе STATISTICA

Помимо перечисленных возможностей, программный комплекс STATISTICA включает модуль «Анализ производственных процессов» (или сокращённо «Анализ процессов»), который предоставляет вычислительные процедуры для оценки объёма выборок при контроле с фиксированным или последовательным объёмом выборки, исследования пригодности и воспроизводимости процессов и механизмов, анализа повторяемости и воспроизводимости измерений в рамках метрологии, а также оценки надежности. Кроме того, модуль позволяет строить диаграммы причина-следствие и выполнять другие аналитические задачи.

На рис. 10 изображён пригодный процесс, для которого индекс пригодности Ср=1,6. Разброс процесса в пределах ±3 сигм не превышает границы допуска, установленные нормативной документацией, что свидетельствует о высокой стабильности производства. В этом случае можно ожидать, что основная масса изготовленных изделий будет соответствовать требованиям, а доля несоответствующей продукции окажется незначительной.

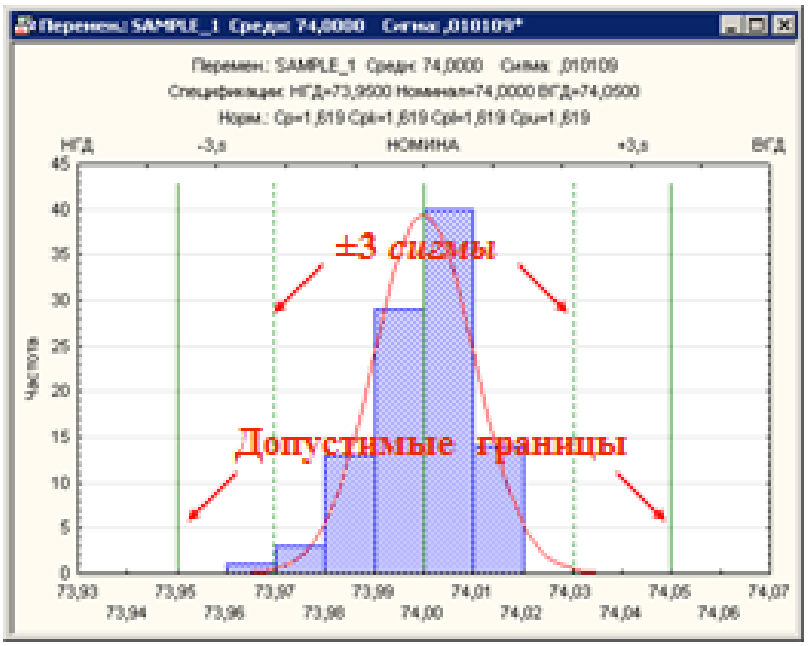


Рис. 10. Анализ процессов. Пригодный процесс

Источник: составлено автором по данным [7]

На рисунке 11 продемонстрирован процесс с низкой пригодностью. Его размах значительно превышает допустимые границы, что привело к снижению индекса пригодности до Ср=0,31. В результате доля продукции, не соответствующей установленным требованиям, составила 32%, что свидетельствует о высоком уровне брака.



Рис. 11. Анализ процессов. Плохой процесс

Источник: составлено автором по данным [7]

Можно сделать вывод, что и Одним из ключевых показателей результативности процессов СМК является стабильность производственных процессов. В настоящее время цифровизация и использование информационных технологий выходит на новый уровень. Так и в сфере обеспечения качества и безопасности на пищевых предприятиях появились интересные мобильные приложения для смартфона. Например, мобильное приложение Quality CHECK, которое предназначено для цифровизации процессов сбора и анализа данных, путем ведения электронных записей о качестве и безопасности на смартфоне с заменой бумажных журналов на электронные. Quality CHECK позволяет:

– значительно облегчить работу с документированной информацией и полностью отказаться от бумажных носителей или сократить количество журналов. Производить сбор данных и автоматическое заполнение электронного журнала по QR-коду, которое занимает меньше 1 минуты;

– минимизировать издержки, штрафы и финансовые потери, за счёт мгновенного уведомления о несоответствиях и своевременного реагирования на возникающие риски;

– производить контроль за всеми технологическими процессами. 100-процентная заполняемость всех необходимых записей. Назначение ответственных лиц и контроль за их действиями. Невозможность фальсификации данных;

– выявлять проблемы и улучшать процессы на производстве [10].

Приложение не просто собирает данные, а анализирует их, предоставляя ключевую информацию о тенденциях и потенциальных проблемах на производстве. Это помогает принимать более обоснованные управленческие решения. Например, для анализа данных используются весьма информативные диаграммы (рис. 12) и даже некое подобие контрольной карты единичных значений, позволяющая оценить вариабельность параметра процесса за некоторый промежуток времени, а и оценить его стабильность (рис. 13).

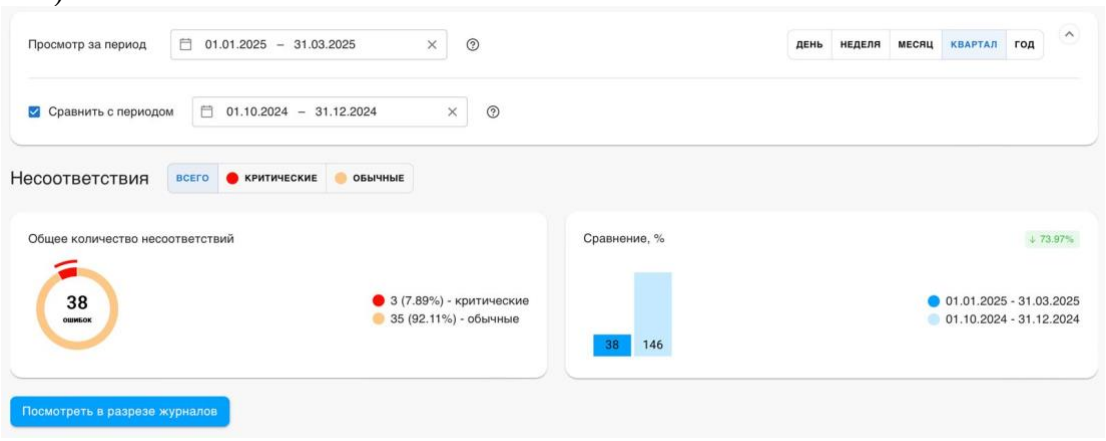


Рис. 12. Диаграмма сравнения количества несоответствий в мобильном приложении Quality CHECK

Источник: составлено автором в приложении Quality CHECK

На диаграмме 13 мы видим сравнение количества несоответствий за определенный период времени, а также на круговой диаграмме выделено красным цветом количество критических несоответствий.



Рис. 13. Диаграмма динамики ошибок в мобильном приложении Quality CHECK

Источник: составлено автором в приложении Quality CHECK

На диаграмме динамики ошибок, можно увидеть изменение параметров температуры за определенный период времени, что, по сути, дает возможность оценить изменчивость процесса по данному параметру и напоминает контрольную карту единичных значений. Хотя для более удобного анализа на данной диаграмме не хватает контрольных границ, отражающих предельные значения для данного параметра, а также более яркого и информативного интерфейса. На данный момент функциональные возможности данного мобильного приложения остаются ограниченными. В отличие от программного комплекса STATISTICA, оснащённого специализированным блоком промышленной статистики и широким набором инструментов для контроля качества и анализа процессов, приложение Quality CHECK не предоставляет столь широких возможностей, однако его ключевым преимуществом является мобильность, обеспечивающая удобство работы с данными в любое время и в любом месте.

Для целей оценки результативности процессов систем менеджмента качества и пищевой безопасности с помощью статистических методов, о чем шла речь в данной статье выше, полноценно использовать данное приложение пока невозможно, так как в нем не в полной мере присутствует подобный инструментарий статистических методов. Поэтому, представляется целесообразным порекомендовать разработчикам приложения дальнейшего развития и расширения его возможностей в части оценки результативности процессов, анализа данных и информации с помощью инструментария статистических методов. Что позволило бы данному приложению стать крайне востребованным среди специалистов по качеству на пищевых предприятиях, так и позволил бы значительно упростить и ускорить оценку результативности процессов СМК и СМБПП, а значит и достичь цели их внедрения, обеспечения качества и безопасности пищевой продукции. В

конечном итоге от этого выиграл бы не только бизнес, но и конечный потребитель пищевой продукции.

Заключение

На основании вышеизложенного, можно сделать следующие выводы:

1. Современные ПСК – это совокупность методов статистической обработки данных, имеющих широчайшие возможности и инструментарий для оценки качества и безопасности пищевой продукции и процессов, что позволяет использовать их для оценки результативности процессов СМК и СМБПП в пищевой промышленности.
2. Применение ПСК позволяет предприятиям определить факторы, которые могут вызвать отклонение результатов ее процессов и системы менеджмента качества от запланированных, разработать средства и методы предупреждения для минимизации их негативного влияния, а значит и реализовать «риск-ориентированное мышление».
3. Применение ПСК для оценки результативности СМК и СМБПП в пищевой промышленности, позволит снизить трудоемкость оценки, повысить точность и обоснованность заключения, что приведет к достижению поставленных предприятием целей в области качества, а значит и к повышению качества продукции и удовлетворенности потребителя.
4. Цифровизация и разработка мобильного приложения для оценки результативности систем менеджмента качества и пищевой безопасности, дало бы значительный эффект и позволило бы достичь поставленных целей в области обеспечения качества и безопасности пищевой продукции.

Литература

1. ГОСТ Р ИСО 9000-2015 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь». М.: Изд-во стандартов, 2015.
2. ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования». М.: Изд-во стандартов, 2015.
3. ГОСТ Р ИСО 22000-2019 «Национальный стандарт Российской Федерации. Системы менеджмента безопасности пищевой продукции. Требования к организациям, участвующим в цепи создания пищевой продукции». М.: Стандартинформ, 2019. 47с.
4. ГОСТ Р ИСО/ТО 10017-2005 «Статистические методы. Руководство по применению в соответствии с ГОСТ Р ИСО 9001». М.: Стандартинформ, 2005.
5. Кане М.М., Иванов Б.В., Корешков В.Н., Схиртладзе А.Г. Системы, методы и инструменты менеджмента качества: Учебное пособие. СПб.: Питер, 2008. 560 с.
6. Клячкин В.Н. Статистические методы в управлении качеством: компьютерные технологии: учебное пособие. М.: Финансы и Статистика, 2021. 304 с.
7. Тимофеев Д.В., Будагова Е.А., Свиридова Д.А. Контроль стабильности производственных процессов с помощью современных

программных продуктов. Сборник научных трудов. Качество и безопасность продуктов питания. Наука и образование. М.: Изд-во МГУПП, 2014.

8. Тимофеев Д.В., Свиридова Д.А. Повышение результативности и эффективности процессов менеджмента качества с помощью применения современных программных статистических продуктов. Сборник научных трудов. М.: Изд-во МГУПП, 2014. С. 209.

9. Тимофеев Д.В., Свиридова Д.А. Применение современных информационных технологий для повышения эффективности процессов СМК. Научно-теоретический журнал «Экономика. Инновации. Управление качеством» // Воронеж, из-во «ВГУИТ». 2015. № 1 (10). С. 345–347.

10. Quality CHECK - менеджер по качеству в вашем смартфоне. URL: https://quality-check.ru/.

DOI: 10.54861/27131211_2025_2_73

EVALUATION OF FINANCIAL STABILITY OF THE INSURANCE SECTOR IN MONGOLIA

Lagnai Tuvshintur
National University of Mongolian, School of business (NUM)

Corresponding author: Lagnai Tuvshitur.: lagnai@num.edu.mn
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-7191-6708

Otgonsuren Gotov
National University of Mongolian, School of business (NUM)

Corresponding author: Otgonsuren Gotov.: otgonsuren.g@num.edu.mn
ORCID: https://orcid.org/0009-0003-1990-2135

Rentsendorj Sandag
National University of Mongolian, School of business (NUM)

Corresponding author: Rentsendorj Sandag.: rentsendorj.s@num.edu.mn
ORCID: https://orcid.org/0009-0005-6281-3802

Highlights

- The study evaluates the financial stability of Mongolia's insurance sector from 2019 to 2023.
- The analysis is based on the "Care rating" method and the Kennu ratio, commonly used internationally for financial assessment.
- Key indicators assessed include income ratio, liquidity ratio, and solvency indicators.
- The insurance sector in Mongolia is small, contributing less than 1% to GDP, compared to 10% in developed Asian markets.
- Findings highlight stable loss ratios but excessive operational expenses, affecting financial sustainability.
- The study underscores the need for improved risk management, better equity handling, and strategic financial stability planning.

Abstract

***I**ntroduction:* Insurance activity is defined as the obligation of an insurer to compensate for losses or provide an agreed indemnity in the event of an insured incident, as stipulated by the Insurance Law of Mongolia. Recent amendments to this law and the Law on Public and Local Government Property Procurement in 2022 expanded insurers' roles, allowing them to issue guarantees and sureties beyond contracting entities. The financial stability of insurance companies is a critical factor in ensuring their ability to meet financial obligations and maintain market confidence. In Mongolia, the insurance sector remains relatively small, necessitating a comprehensive evaluation of its financial health to support industry growth and stability.

***M**ethods:* This study utilizes the "Care rating" method, widely applied internationally for assessing the financial stability of insurance companies, alongside the Kennu ratio. The analysis covers financial reports and publicly available data from commercial insurance companies between 2019 and 2023.

Results: The findings indicate that while the loss ratio has remained stable, high operational expenses continue to challenge the sector's financial sustainability. Liquidity ratios demonstrate insurers' ability to meet short-term obligations, but solvency adequacy varies, highlighting inconsistencies in risk management strategies.

***D**iscussion:* The results underscore the necessity of enhancing financial stability through improved risk management and more efficient equity utilization. Given the limited contribution of the Mongolian insurance sector to GDP, strengthening financial resilience is imperative for its long-term development and competitiveness in the broader financial market.

Keywords

Insurance, financial stability, payment capacity, financial responsibility.

JEL classification: G21, G22, G23.

For citation: Lagnai T., Otgonsuren G., Rentsendorj S. (2025). Evaluation of Financial Stability of the Insurance Sector in Mongolia. *Progressive Economy.* 2, 73–83. DOI: 10.54861/27131211_2025_2_73.

The article was submitted to the editorial office: 01/20/2025. Approved after review: 02/21/2025. Accepted for publication: 02/23/2025.

Introduction

The financial stability of the insurance sector is a crucial aspect of economic resilience, influencing risk management and overall market confidence. In Mongolia, the insurance market is regulated under the Insurance Law, which was amended in 2022 to enhance industry operations. Despite these regulatory improvements, the sector remains underdeveloped compared to international standards, with a low contribution to GDP. Given the sector's critical role in the

broader financial system, understanding its financial health is essential for formulating effective policy recommendations and ensuring long-term sustainability.

Theoretical Basis

The behavior of market participants in the financial market can be explained by "Game Theory," which suggests that the market functions as a game, and providing accurate and truthful information is a crucial factor in saving time and costs. The "Lemon Market Theory" and "Signaling Theory," which are derived from Game Theory, address the issue of asymmetric information. In the "Lemon Market Theory," to avoid the creation of information asymmetry in the financial market, it is important to use third-party credit rating agencies, which provide market participants with the necessary information, aiming to eliminate "information asymmetry [1]. Nobel laureate G.A. Akerlof (1970), in his work on "Lemon Market Theory," argued that in the insurance sector, the inability to assess whether an entity can bear the risks of others indicates the presence of information asymmetry. Insurance participants, while agreeing on the risks covered by the contract, should ensure transparency regarding the insurer's financial capacity and risk-bearing ability, as this fosters trust with policyholders through open and accessible information. V.P. Crawford and Sobel (1982) emphasize the importance of having direct access to information for policyholders who are making decisions without prior knowledge [8]. Research by M. Battaglini (2002) [7], R.J. Aumann and S. Hart (2003) [1], V. Krishna and Morgan J. (2004) [3], M. Ottaviani and P.N. Sorensen (2006) [4], N. Kartik, Ottovanii M., and F. Squintani (2007) [5], S. Mullainathan, J. Schwartzstein, and A. Shleifer (2008) [6] also stress the importance of eliminating information asymmetry and highlight the significance of transparent and balanced information in decision-making.

Methodological Basis

Since 1970, the European Union has established limits for the payment capacity of insurance companies and has followed the "Solvency I" framework since 1997. In 2006, "Solvency II" was introduced to prevent insurers from facing payment capacity risks by introducing a comprehensive risk evaluation framework. This framework presented new standards for asset and liability evaluation. The "Solvency II" framework, implemented on January 1, 2016, provides insurance companies with the opportunity to create their own models, with a focus on ensuring these models are based on optimal risk management principles. Companies with limited internal capabilities can apply standard methods. The "CARE rating" method, widely used internationally, provides a standardized framework for evaluating the financial stability and payment capacity of insurance companies. This method involves three key indicators: the income ratio, liquidity ratio, and solvency indicators.

Income Ratio

Insurance companies require profitable operations to continue functioning. The profitability measurement in "CARE rating" focuses on an insurer’s strategy,

competitiveness, growth potential, and ability to generate sustainable profits efficiently. The "CARE rating" method analyzes the following functions (Fig 1).

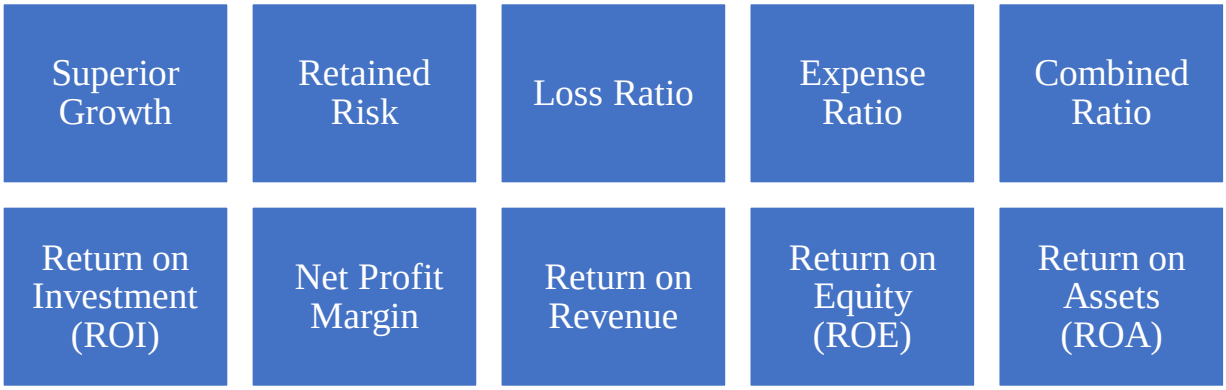


Fig. 1. Liquidity Ratio

Source: compiled by the authors using data from [2;3]

Good liquidity is essential for an insurance company to promptly fulfill its obligations to policyholders. The insurer's liquidity depends on its ability to meet financial obligations through reliable, diversified, and liquid cash or investments, or operational cash flows. A high level of liquidity enables insurers to meet unexpected cash needs without selling investments prematurely, avoiding potential losses due to temporary market conditions or tax implications. According to the "CARE rating" analysis method, the liquidity ratio is defined as follows (Fig 2).

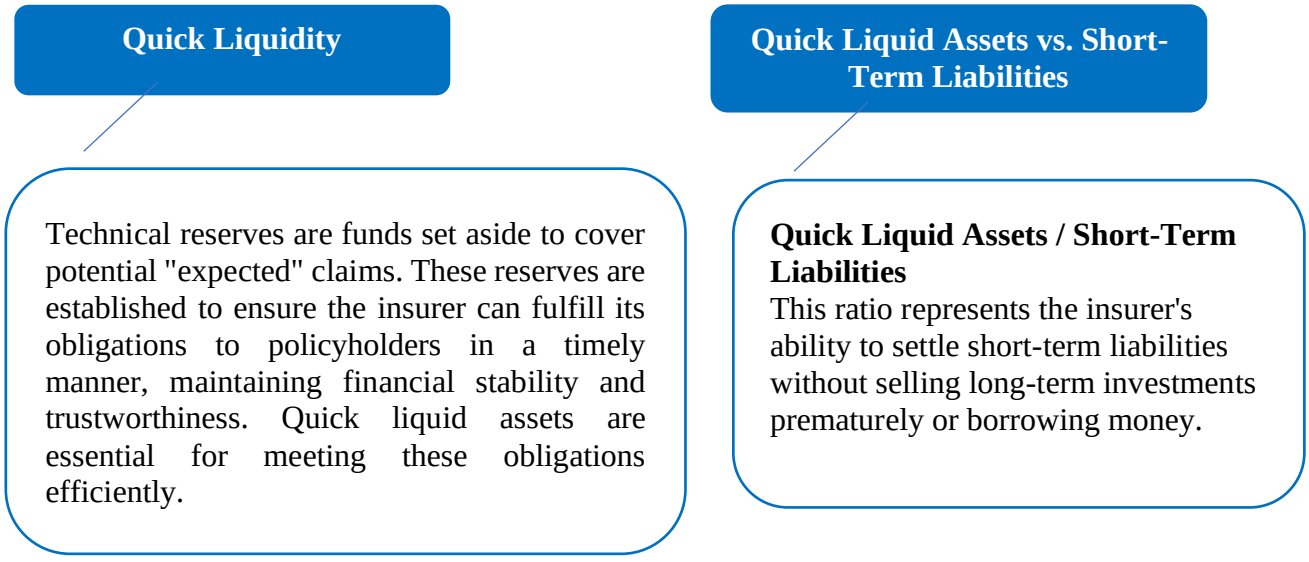


Fig. 2. Liquidity Ratio, analysis method

Source: compiled by the authors using data from [1;2]

Solvency Indicators

Solvency adequacy forms the foundation for fulfilling financial responsibilities and obligations toward policyholders.

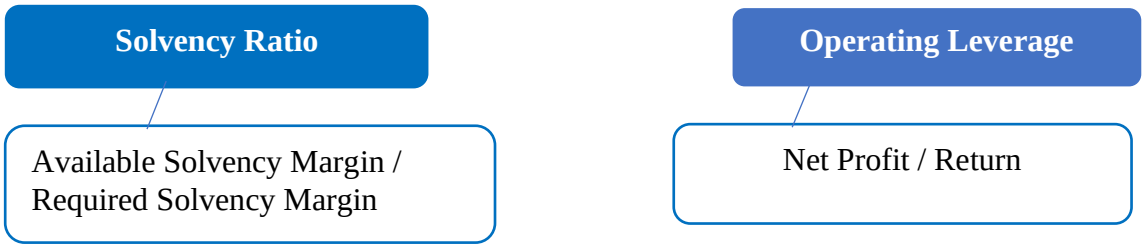


Fig. 3. Solvency Indicators

Source: compiled by the authors using data from [2; 4]

Current State of the Insurance Sector in Mongolia

As of the first quarter of 2024, the insurance market in Mongolia operates under the licenses granted by the Financial Regulatory Commission. The market includes 15 general insurance companies, 2 long-term insurance companies, 1 reinsurance company, 63 insurance intermediaries, and 24 insurance damage assessors.

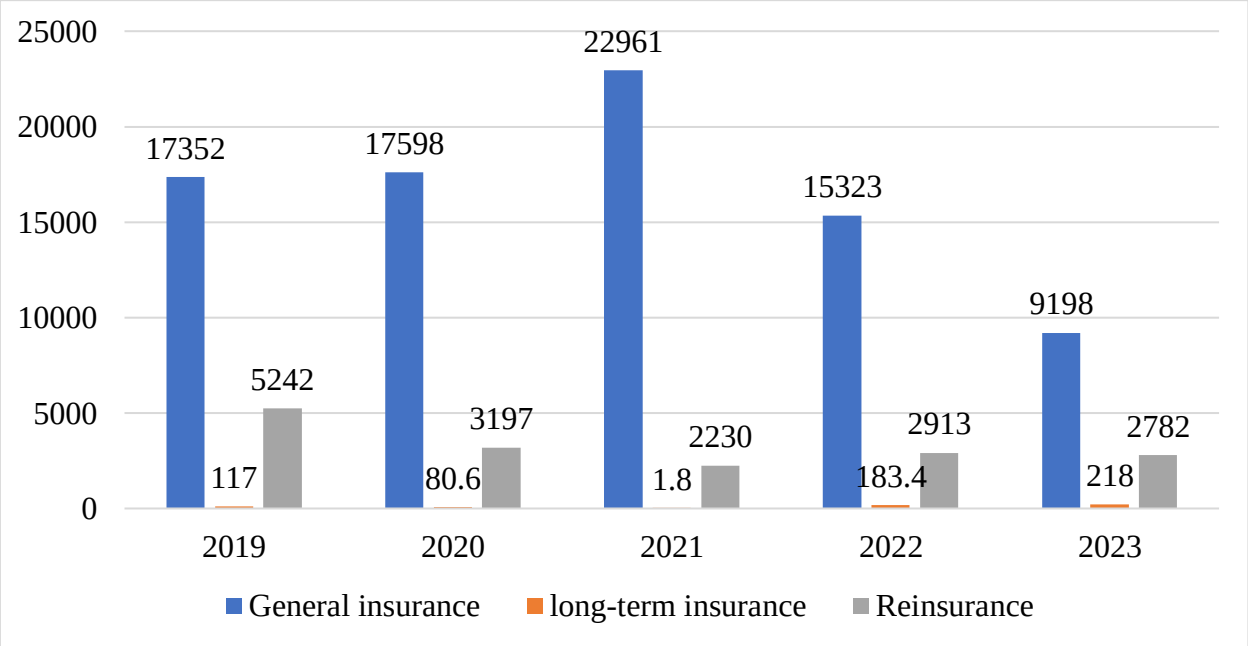


Fig. 4. Total Assets of Companies Operating in the Insurance Sector, billion MNT

Source: compiled by the authors using data from [11; 12]

As of December 30, 2023, the total assets of insurance companies reached 551.4 billion MNT, reflecting a 16.1% increase compared to the previous year. Over the past five years, the total assets of insurance and reinsurance companies experienced the highest growth in 2018, with an increase of 35.6%, while the lowest growth was recorded in 2020 at 4.4%. Minimal growth was observed during 2020–2022, but starting from 2023, a potential increase in the growth rate is evident.

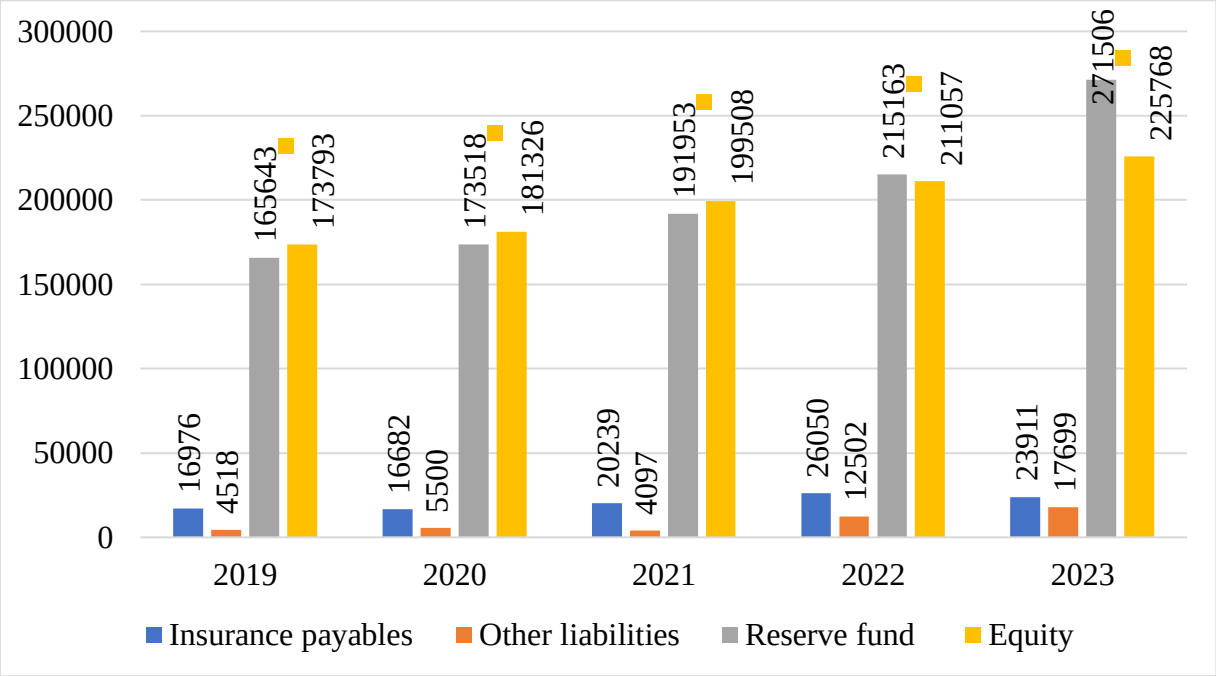


Fig. 5. Liabilities and Equity of the Insurance Sector, billion MNT

Source: compiled by the authors using data from [11; 12]

Out of the total liabilities, 10.8% and 1.2% are attributable to reinsurance and long-term insurance, respectively. Similarly, 13.7% and 5.6% of the equity, 12.5% and 1.2% of the reserve fund, 6% and 0.2% of other financial liabilities, and 0.1% of insurance payables are associated with reinsurance and long-term insurance, respectively.

Financial Stability and Solvency Analysis and Conclusion Based on Consolidated Information in the Insurance Sector

Using data from 2019–2023, the credit rating was assessed using the "CARE rating" analysis method, focusing on the following three indicators.

Table 1. Income Ratio Calculation

Indicator	Calculation formula
Premium Growth Rate	$(TPI_t - TPI_{(t-1)}) / TPI_{(t-1)} * 100$ TPI – Total Premium Income; t – Current Year; t-1 – Previous Year
Retained Risk	Net Premium / Total Premium Income
Loss Ratio	Net Claims Risk T / Earned Premium T
Expense Ratio	Operating Expenses / Earned Premium
Combined Ratio	Loss Ratio + Expense Ratio
Return on Investment (ROI)	Total Investment Income / Average Investment
Net Profit Ratio	Net Profit After Tax / Earned Premium
Revenue Yield	Profit Before Tax / Total Revenue
Return on Equity (ROE)	Net Profit After Tax / Average Equity
Return on Assets (ROA)	Net Profit After Tax / Average Total Assets

Source: compiled by the authors

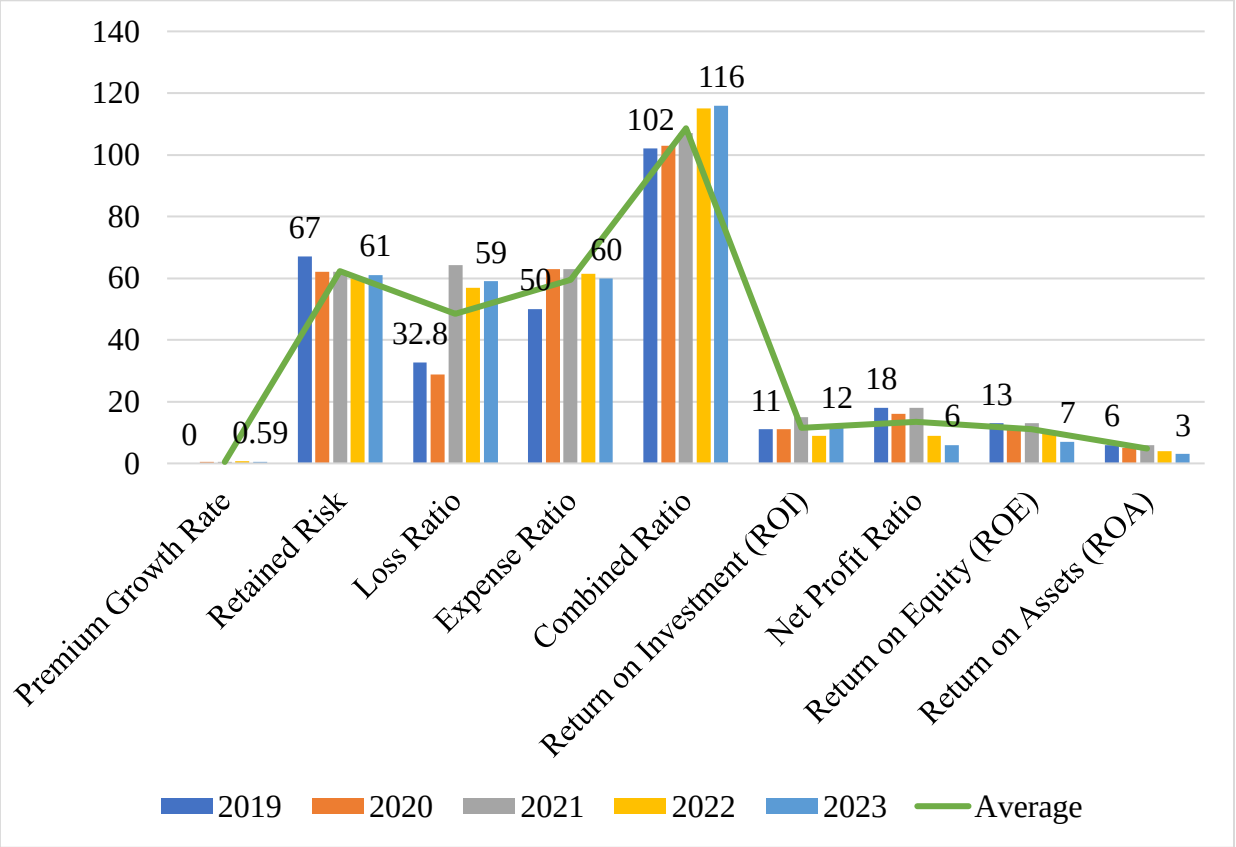


Fig. 6. Income Ratio Calculation

Source: Calculations by the authors

Income Ratio Analysis (2019–2023):

- The **loss ratio** remained stable and within acceptable limits, indicating that insurance companies' claims expenses are relatively steady and manageable.
- **Expense and combined ratios** exceeded acceptable thresholds, highlighting relatively high administrative and operational costs in the insurance sector.
- The **retained risk ratio** was inconsistent and failed to meet acceptable benchmarks, suggesting a need for improvement in risk management.
- **Return on investment (ROI)** was relatively stable during the period.
- **Return on assets (ROA)** showed consistent growth, contributing positively to the development of the insurance sector.

Liquidity Ratio Analysis:

- High liquidity ensures that insurers can fulfill obligations to policyholders promptly.
- Liquidity depends on reliable, diversified, and liquid assets or operating cash flows to meet financial responsibilities.
- Key indicators of liquidity include:

– **Technical reserves:** Funds set aside for anticipated claims.

– **Short-term liabilities as a percentage of liquid assets**, as assessed by the "CARE Rating" methodology.

The financial analysis of Mongolia's insurance sector from 2019 to 2023 indicates a stable loss ratio and steady ROI, suggesting resilience in managing claims and investments. However, high administrative costs and an inconsistent retained risk ratio point to inefficiencies that could undermine long-term stability. While ROA growth reflects positive sectoral development, the elevated expense and combined ratios highlight the need for cost optimization. Strong liquidity ensures insurers can meet obligations, but maintaining sufficient technical reserves and improving risk management strategies will be critical for enhancing financial sustainability.

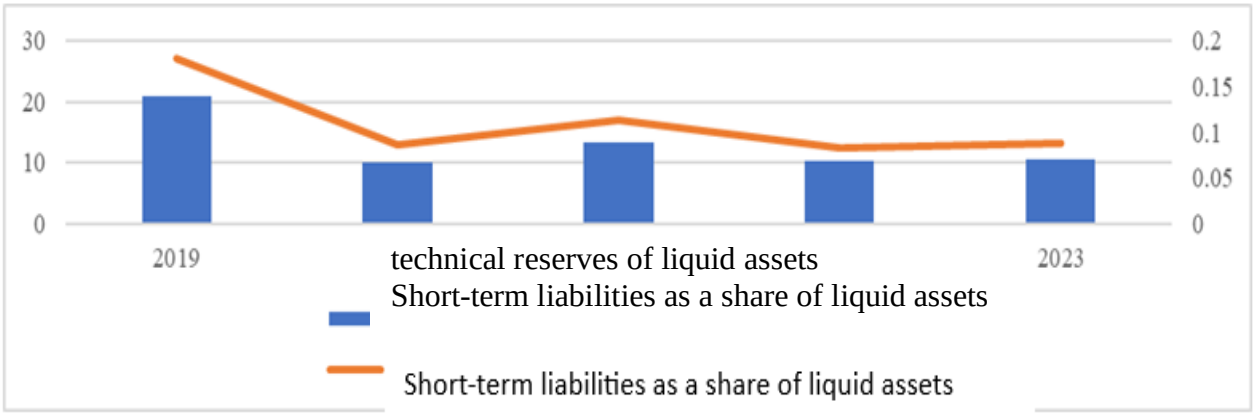


Fig. 7. Liquidity Ratio Calculation

Source: Calculations by the authors

Solvency Adequacy Analysis

Solvency adequacy forms the foundation for fulfilling obligations to policyholders. There is a **positive correlation between total assets and solvency adequacy**, meaning that an increase in total assets leads to enhanced solvency capacity. Additionally, the **total claims paid** have a positive correlation with solvency adequacy, indicating that rising claims payments necessitate an improvement in solvency capacity.

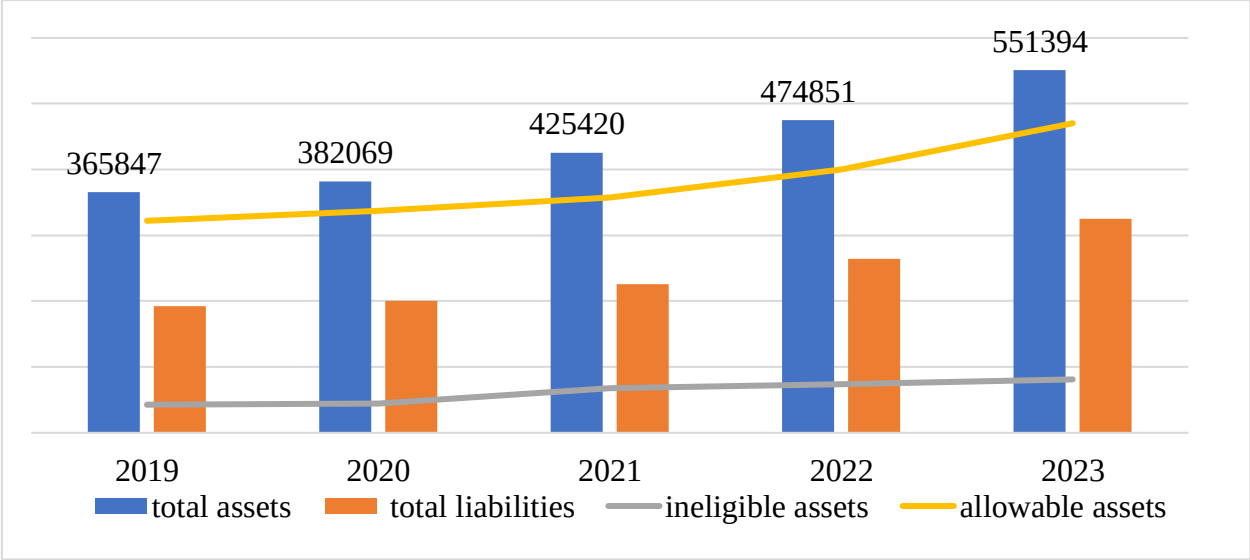


Fig. 8. Insurance Companies' Solvency, billion MNT

Source: Calculations by the authors

Using the "Care rating" analysis method, alongside the financial reports and numerical data from all insurance companies in the sector for the years 2019–2023, a financial ratio analysis was conducted in accordance with the regulations approved by the Financial Regulatory Commission. Table 2 presents the formulas for calculating the ratios, while Table 3 displays the calculated values.

Table 2. Ratio Indicators

№	Ratio Indicators	Definitions
1	Kenney Ratio	Total Premium Income/Owner's Equity
2	Net Risk Ratio	Net Premium Income/Owner's Equity
3	Receivables Test	Premium Receivables/Owner's Equity
4	Safety Ratio	Claims Net Reserve/Owner's Equity
5	Owner's Equity Proportion in Liabilities	Owner's Equity/Debts and Required Reserves by Regulator

Source: compiled by the authors using data from [10; 12]

Table 3. Ratio Indicators-calculation

№	Ratio Indicators	Optimal Ratio	2019	2020	2021	2022	2023
1	Kenney Ratio	100% < K < 300%	266%	254%	208%	144%	175%
2	Net Risk Ratio	Less than or equal to 300%	178%	159%	192%	92%	106%
3	Receivables Test	Greater than or equal to 20%	17%	29%	41%	21%	17%
4	Safety Ratio	Less than or equal to 250%	35%	56%	49%	47%	42%
5	Owner's Equity Proportion in Liabilities	Greater than or equal to 25%	30%	25%	22%	21%	24%

Source: Calculations by the authors

In the Kenney ratio, the net risk ratio positively affects the solvency ratio, while the solvency ratio is negatively impacted by the net risk ratio. The research indicates that increasing the net risk ratio, reducing reinsurance premiums, and properly managing owner's equity will significantly influence financial stability. From 2019 to 2023, while an increase in premium income positively impacted financial stability, the significant rise in the loss ratio and expense ratio indicates a trend toward financial instability in the sector.

Analysis highlights a sector undergoing financial adjustments, with decreasing risk retention and fluctuating solvency indicators. The declining Kenney Ratio and Owner’s Equity Proportion in Liabilities signal potential vulnerabilities, while improvements in the Safety Ratio and Net Risk Ratio suggest efforts toward risk mitigation. Strengthening capital management, improving premium collection efficiency, and optimizing risk retention strategies will be essential for ensuring long-term financial stability in Mongolia’s insurance sector.

Discussion

A detailed examination of Mongolia's insurance sector reveals significant financial stability challenges, despite maintaining a stable loss ratio. The declining Kenney Ratio and Owner's Equity Proportion in Liabilities indicate weakening capital adequacy, which could expose insurers to solvency risks. While the Net Risk Ratio suggests a more cautious approach to risk retention, its volatility raises concerns about inconsistent underwriting strategies. Additionally, high operational costs and inconsistent risk management practices hinder the sector's sustainability. Although liquidity levels are sufficient to meet short-term obligations, solvency remains uneven, necessitating improved capital management. The Receivables Test points to potential cash flow issues, which could affect liquidity management, despite generally strong short-term liquidity levels. Trends in the Safety Ratio suggest improved reserve management, but further strengthening of risk assessment frameworks is needed. Given the sector's limited contribution to GDP, strengthening financial resilience is essential. To address these challenges, insurers must focus on stabilizing solvency ratios, enhancing premium collection efficiency, and maintaining balanced risk retention strategies, while optimizing costs and improving regulatory oversight to ensure long-term growth and stability.

Conclusion

In developing countries, insurance premium income constitutes about 3% of the Gross Domestic Product (GDP), while in developed Asian countries, it makes up over 10%. In Mongolia, the financial market is dominated by the banking sector, which accounts for 95% of the market, while the insurance sector plays a leading role in the non-bank financial sector. However, the share of insurance premiums in Mongolia's GDP is less than 1%. Although many factors affect the development of the insurance industry, good financial stability and solvency are the foundations for expressing the future financial position of a company. Especially for insurance companies, these are critical indicators.

This study was conducted based on the "Care rating" method, a globally used approach to evaluate the financial capacity of insurance companies, and the Kenney ratio, in accordance with regulations and guidelines approved by the Financial Regulatory Commission, using open sector data from 2019-2023. For insurance companies, the size, structure, and changes in their capital base are fundamental indicators that reflect financial stability. A high solvency ratio and good financial stability will not only earn the trust of insurers but will also positively influence the development of the insurance market.

References

1. Aumann R.J., Hart S. (2003). Long Cheap Talk. *Econometrica* 71, 1619–1660.
2. Care Rating (2020). URL: http://www.careratings.com/
3. Krishna V., Morgan J. (2008). Contracting for Information under Imperfect Commitment. *Rand Journal of Economics*. 39 (4), 905–925.
4. Ottaviani M., Sorensen P.N. (2006). Professional advice. *Journal of Economic Theory*. 126, 120–142.
5. Kartik N., Ottaviani M., Squintani F. (2007). Credulity, lies, and costly talk. *Journal of Economic theory.* 134 (1), 93–116.
6. Norman W., MacDonald. C. What's Wrong with the Triple Bottom Line? *Degrees.ca Newsletter*.
7. Battaglini M. (2002). Multiple Referrals and Multidimensional Cheap Talk. *Econometrica*. 70 (4), 1379–1401.
8. Crawford V.P. Sobel J. (1982). Strategic Information Transmission. *Econometrica.* 50, 1431–1451.
9. Law on Insurance of Mongolia (Revised Edition, April 30, 2024) URL: http://admin.theiguides.org/Media/Documents/on%20Insurance.pdf.
10. Financial and Operational Reports of the Insurance Sector 2019-2023 (FRC). URL: https://www.frc.mn/resources/Images/Document/202404/5obRb/ANNUAL-REPORT-2023.pdf.
11. Financial Market Review 2022, 2023 (FRC). URL: https://frc.gov.au/sites/frc.gov.au/files/2023-10/frc-annual-report-2022-23.pdf.
12. Financial Stability Report (Bank of Mongolia) 2024. URL: https://www.mongolbank.mn/en/category/6170.

Международный научно-исследовательский журнал
«Прогрессивная экономика»
№ 2 / 2025 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/sovremennye-vyzovy-i-perspektivy-razvitiya-promyshlennoj-logistiki-v-rossijskoj-federaczii/
Научная статья / Original article
Шифр научной специальности ВАК: 5.2.6
УДК 338.33
DOI: 10.54861/27131211_2025_2_84



СОВРЕМЕННЫЕ ВЫЗОВЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННОЙ ЛОГИСТИКИ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Ушаков М.А., *аспирант, Московский государственный технологический университет «СТАНКИН», г. Москва, Россия*

Чаруйская М.А., *кандидат экономических наук, доцент, Московский государственный технологический университет «СТАНКИН», г. Москва, Россия*

Аннотация. Современное состояние логистики России в промышленном секторе находится под влиянием множества внешних и внутренних факторов, включая глобальные экономически изменения, санкционные ограничения, нарушение международных цепочек поставок и рост логистических издержек. Эти вызовы требуют поиска новых подходов к организации логистических процессов, кооперации промышленных предприятий и повышения их адаптивности к изменяющимся условиями. В статье проводится комплексный анализ текущего состояния логистической системы промышленного сектора, включая динамику ключевых экономических показателей, таких как доля логистических затрат в себестоимости продукции, индекс эффективности логистики, показатели промышленного производства и динамику их отгрузок. Выявлены основные проблемы, препятствующие развитию логистики в промышленности, среди которых - высокая стоимость транспортировки, недостаточная развитость инфраструктуры, сложности в импортозамещении. Рассматриваются перспективные направления совершенствования логистики, такие как цифровизация процессов и кооперация предприятий в рамках логистических сетей. Обоснована необходимость стратегического планирования и внедрения комплексных мер по повышению эффективности логистической системы, что позволит минимизировать риски, снизить издержки и повысить конкурентоспособность российских промышленных предприятий в новых экономических реалиях.

Ключевые слова: логистика, промышленность, санкции, импортозамещение, оптимизация, цифровизация, инновации, логистические цепочки, издержки, индекс эффективности логистики, валовый внутренний продукт.

MODERN CHALLENGES AND DEVELOPMENT PROSPECTS OF INDUSTRIAL LOGISTICS IN THE RUSSIAN FEDERATION

Ushakov M.A., *Postgraduate Student, Moscow State Technological University «STANKIN», Moscow, Russia*

Charuyskaya M.A., *Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Moscow State Technological University «STANKIN», Moscow, Russia*

Abstract. The current state of logistics in Russia's industrial sector is influenced by many external and internal factors, including global economic changes, sanctions restrictions, disruption of international supply chains and rising logistics costs. These challenges require new approaches to organizing logistics processes, cooperation of industrial enterprises and increasing their adaptability to changing conditions. The article provides a comprehensive analysis of the current state of the logistics system of the industrial sector, including the dynamics of key economic indicators, such as the share of logistics costs in the cost of production, the logistics efficiency index, industrial production indicators and the dynamics of their shipments. The main problems hindering the development of logistics in industry are identified, including high transportation costs, insufficient infrastructure development, and difficulties in import substitution. Promising areas for improving logistics are considered, such as digitalization of processes and cooperation of enterprises within logistics networks. The need for strategic planning and implementation of comprehensive measures to improve the efficiency of the logistics system is substantiated, which will minimize risks, reduce costs and increase the competitiveness of Russian industrial enterprises in the new economic realities.

Keywords: logistics, industry, sanctions, import substitution, optimization, digitalization, innovation, logistics chains, costs, logistics efficiency index, gross domestic product.

JEL classification: O21, O31, P11.

Для цитирования: Ушаков М.А., Чаруйская М.А. Современные вызовы и перспективы развития промышленной логистики в Российской Федерации // Прогрессивная экономика. 2025. № 2. С. 84–97. DOI: 10.54861/27131211_2025_2_84.

Статья поступила в редакцию: 11.02.2025 г. Одобрена после рецензирования: 21.02.2025 г. Принята к публикации: 23.02.2025 г.

For citation: Ushakov M.A., Charuyskaya M.A. Modern challenges and prospects for the development of industrial logistics in the Russian Federation // Progressive Economy. 2025. No. 2. pp. 84–97. DOI: 10.54861/27131211_2025_2_84.

The article was submitted to the editorial office: 11/02/2025. Approved after review: 21/02/2025. Accepted for publication: 23/02/2025.

Введение

Современное состояние логистики в промышленности требует постоянного развития, модернизации и повышения эффективности. Одним из ключевых направлений совершенствования логистической системы является снижение логистических издержек, поскольку они оказывают значительное влияние на себестоимость продукции и конкурентоспособность предприятий. По данным 2020 года, доля логистических затрат в себестоимости продукции российских предприятий достигала 40%, тогда как у их европейских конкурентов этот показатель составлял не более 15% [9]. Высокая доля транспортных и складских расходов, недостаточно развитая инфраструктура, санкционные ограничения, а также несовершенные логистические стратегии создают дополнительные барьеры для промышленного роста.

Ситуация в глобальной экономике изменилась в 2020 году под воздействием пандемии COVID-19, что привело к сбоям в международных цепочках поставок и производствах. Однако уже в 2021 году наметилась тенденция к восстановлению, и российская промышленность вернулась к росту. В 2022 году промышленность столкнулась с серьёзными санкционными ограничениями, которые затронули ключевые сектора. Запреты на импорт оборудования, комплектующих и технологий, а также ограничения в сфере международной логистики вынудили предприятия искать новые решения и адаптироваться к новым условиям.

Одной из главных проблем, с которой столкнулась российская промышленность – это нарушение международных логистических связей. Многие привычные торговые маршруты и логистические коридоры перестали функционировать, что вызвало рост транспортных издержек, дефицит отдельных видов продукции и удлинение сроков поставок. Европейские транспортные сети, ранее игравшие ключевую роль в обеспечении российских предприятий, стали недоступны, что привело к необходимости переориентации на новые рынки. В условиях изменений, происходящих в логистике, предприятиям приходится не только решать текущие проблемы, но и пересматривать стратегические подходы к управлению логистическими процессами. Оптимизация логистических затрат, диверсификация поставщиков, цифровизация процессов и развитие внутренних логистических мощностей становятся ключевыми направлениями трансформации.

В данной статье проведён анализ состояния логистики в российской промышленности, выявлены основные проблемы, связанные с ростом логистических затрат, нарушением международных цепочек поставок и недостаточной эффективностью транспортной инфраструктуры. Рассмотрены пути решения, включая внедрения современных логистических моделей, развитие цифровых технологий и поиск новых партнёрств.

Обзор литературы

Импорт промышленных товаров, таких как оборудование, станки и машины, существенно сократился. В частности, страны Азии, Европейского Союза и США обеспечивала около 50% поставок [2]. Введённые санкции

оказали негативное влияние на курс национальной валюты, структуру внешней торговли и производственный сектор. Согласно статистическим данным Росстата, динамика объёмов отгруженной промышленной продукции за шесть лет демонстрировала преимущественно положительный тренд, за исключением 2022 года. Подробная информация представлена на рисунке 1.



Рис. 1. Динамика объёма отгруженной продукции промышленного сектора в 2017-2022 гг.

Источник: составлено авторами по данным [6]

Анализ представленных данных показывает, что за период 2017-2022 гг. объём отгруженной продукции в обрабатывающей промышленности увеличился на 71,8%, в металлургической промышленности – на 103,24%, а в машиностроительном секторе – на 23,15%. Однако при сравнении показателей 2022 года с 2021 годом выявлена разная динамика: обрабатывающая промышленность продемонстрировала рост на 5,6%, в то время как металлургическое и машиностроительное производства снизились на 2,09% и 13,11% соответственно [6].

Основными факторами роста за анализируемый период стали высокая инфляция и ослабление национальной валюты, тогда как снижение отдельных показателей обусловлено нарушениями в международных логистических цепочках.

Далее необходимо рассмотреть индекс промышленного производства, представленный на рисунке 2, который, аналогично показателю отгруженной продукции, отражает динамику промышленного производства за 2017-2022 гг.



Рис. 2. Динамика индекса промышленного производства в 2017-2022 гг.
Источник: составлено авторами по данным [7]

На графике отчётливо прослеживается значительное снижение производственных показателей в 2020 году, вызванное пандемией. В 2021 году наблюдалось не только восстановление утраченных позиций, но и их превышение. Однако, в 2022 году зафиксирована отрицательная динамика во всех отраслях: в обрабатывающей промышленности снижение составило 6,61%, в металлургическом производстве – 2,46%, а в машиностроении – 25,69%.

Введение санкционных ограничений оказало серьёзное негативное влияние на экономику, особенно на автомобильное производство, которое зависит от сложных технологических и логистических процессов. Из-за нехватки комплектующих и сырья в 2022 году выпуск легковых автомобилей сократился на 67%, а грузового транспорта – на 24,3% [6; 7].

По состоянию на 2022 год, ВВП на треть состоит из транспортного сектора и промышленности - около 5% и 26% соответственно. Основными составляющими промышленности являются машиностроение, нефтегазовый комплекс, добыча полезных ископаемых, нефтехимическая и химическая отрасли.

Хотя доля транспортной сферы в ВВП относительно невелика, она играет критически важную роль в национальной экономике, обеспечивая функционирование реального сектора. Без эффективной логистики невозможно поддерживать производственные процессы и товарооборот в современных условиях.

Согласно данным Всемирного банка, в 2022 году Россия не входит в пятёрку стран по объёму ВВП, занимая 8-е место в мировом рейтинге, уступая

таким странам, как США, Китай, Япония, Германия, Индия, Великобритания и Франция. Более подробные данные представлены в таблице 1.

Таблица 1

Объём ВВП на 2022 год, млрд. долларов

Страна	Объём ВВП на 2022 год, млрд. долларов
США	25 462,7
Китай	17 963,2
Япония	4 231,1
Германия	4 072,2
Индия	3 385,1
Великобритания	3 070,7
Франция	2 782,9
Россия	2 240,4

Источник: составлено авторами по данным [16]

ВВП России в период с 2018 по 2020 года снижался, но с 2020 года демонстрирует тенденцию к росту, однако, изменения в мировой экономике могут оказать на него и негативное влияние. На рисунке 3 представлена динамика изменения ВВП России в период с 2017 по 2022 год.

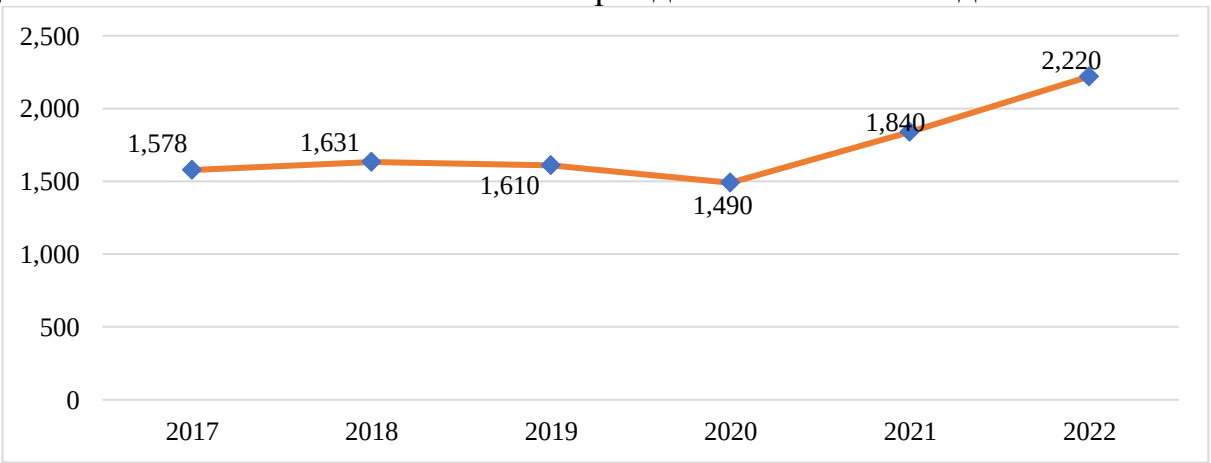


Рис. 3. Динамика изменений объёма ВВП России в 2017-2022 годах, млрд. долларов

Источник: составлено авторами по данным [15]

Анализ представленных статистических данных показывает, что в 2022 году ВВП России увеличился на 22% по сравнению с 2021 годом и на 47% относительно 2017 года.

Спад экономических показателей в 2020 году был обусловлен пандемией, которая существенно повлияла на промышленность и экономику в целом. Введение локдаунов и ограничений на передвижение привело к значительным трудностям для бизнеса. Однако спустя короткий период экономика и предприятия смогли адаптироваться к новым условиям, что не

только позволило восстановить прежний уровень ВВП, но и способствовало его дальнейшему росту.

Несмотря на значительный объём ВВП, Россия остаётся страной с высоким уровнем логистических издержек, что негативно сказывается на эффективности производства, торговли и конкурентоспособности национальных предприятий. По данным Минтранса России, в 2020 году доля логистических затрат в ВВП составила около 16%, в то время как средний показатель в Европе составил 8,7%, в Америке – 10%, в Азии – 13%, в странах Африки и Ближнего Востока – 14%. При этом мировое среднее значение логистических издержек составляло около 12%. Это говорит о том, что логистические издержки в России были на очень высоком уровне, и этот показатель только увеличивается из года в год [11].

В таблице 2 представлена сравнительная информация о глобальном уровне логистических издержек некоторых стран Европейского Союза, Америки, Азии и Ближнего Востока от объёма ВВП в 2019 году.

Таблица 2

Доля логистических издержек от объёма ВВП, в %

Страна	Уровень логистических издержек, % от ВВП
США	8
Германия, Испания	8,2
Япония, Гонконг, Великобритания	8,5
Франция, Италия	9
ОАЭ	10
Бразилия	11,6
Турция	12,4
Индия	13
Китай	14,5
Казахстан	15,1
Нигерия, Россия	16,1
Вьетнам	20

Источник: составлено авторами по данным [3]

Анализ представленных данных показывает, что уровень логистических издержек в России значительно выше, чем в ряде других стран, особенно европейских. Основными причинами этого являются неэффективность организации внутренней логистики предприятий и транспортно-логистической системы страны в целом, удалённость ключевых экспортных производств от портов, а также нерациональное размещение промышленных предприятий.

Рост логистических затрат обусловлен глобальными изменениями, влияющими и на ВВП. В 2019 году их доля в России составляла 16,1% от ВВП,

но к концу 2020 года, в связи с последствиями пандемии, этот показатель приблизился к 19%. А с учётом санкций этот показатель только растёт [10; 11].

Логистические издержки являются важной составляющей конечной стоимости продукции. Их увеличение связано с колебаниями валютного курса, ростом тарифов на перевозки, сокращением пробега транспортных средств из-за задержек на границах, а также снижением доступности подвижного состава на отдельных маршрутах.

Для сокращения логистических затрат и развития отрасли необходимо переходить от моделей 1PL и 2PL, распространённых в России, к более продвинутым формам управления логистикой – 3PL, 4PL и 5PL. Выбор подходящей логистической модели позволяет минимизировать количество посредников, снижая издержки и повышая эффективность отрасли [14].

Оценка эффективности логистики на международном уровне осуществляется с помощью Индекса эффективности логистики (LPI), разработанного Всемирным банком с 2007 года на основании показателей 139 стран. Этот индекс формируется на основе данных логистических операторов и измеряет производительность всей цепочки поставок в стране.

Индекс включает шесть ключевых параметров:

1. Эффективность работы таможенных органов.
2. Качество торговой и транспортной инфраструктуры.
3. Организация международных поставок по конкурентоспособным ценам.
4. Уровень предоставляемых услуг.
5. Возможность отслеживания перемещения грузов.
6. Своевременность доставки товаров в запланированные сроки [4].

В таблице 3 представлены страны с наиболее высоким индексом логистической эффективности, а также положение США, Китая и России в этом рейтинге.

Таблица 3

Индекс эффективности логистики по странам 2023 года

Страна	Рейтинг ИЭЛ	Оценка ИЭЛ
Сингапур	1	4,32
Финляндия	2	4,17
Швейцария	3	4,13
Германия	4	4,07
Канада, Дания	5-6	4,05
Нидерланды, Бельгия	7-8	4,03
Гонконг, Швеция	9-10	4,02
США	17	3,82
Китай	21	3,70
Российская Федерация	94	2,57

Источник: составлено авторами по данным [17]

Анализ данных из представленной таблицы показывает, что уровень логистической эффективности в России на 2023 очень низкий – страна занимает 94-е место из 139 возможных. Это сопоставимо с показателями таких государств, как Конго, Гватемала, Мали, Нигерия и Узбекистан, что свидетельствует о значительных проблемах в данной сфере. Отставание от ведущих стран превышает 60%, что указывает на необходимость модернизации и оптимизации логистических процессов.

Динамику изменений положения России в логистической эффективности за период с 2014 по 2023 год можно увидеть на рисунке 4.

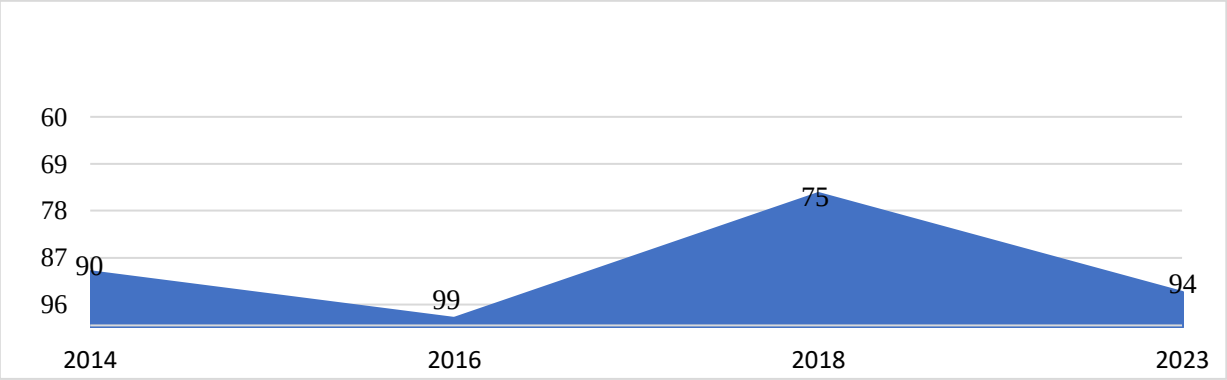


Рис. 4. Изменение позиций России в рейтинге ИЭЛ за 2014-2023 гг.

Источник: составлено авторами по данным [17]

Если по состоянию на 2018 год Россия поднялась на 75 место, то после пандемии и санкционных ограничений переместилась на 94 место, практически до минимума с момента наблюдений.

Далее на рисунке 5. представлена средняя оценка ИЭЛ России за период с 2014 по 2023 год.

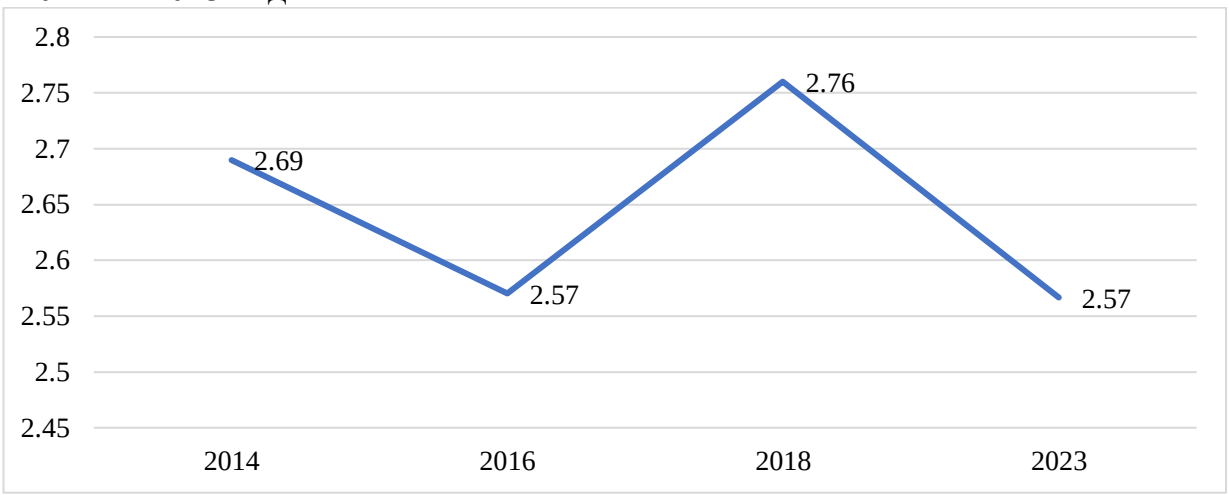


Рис. 5. Средняя оценка ИЭЛ России за 2014-2023 гг.

Источник: составлено авторами по данным [17]

Анализируя эти данные, можно отметить, что показатели за 2023 год вернулись к уровням 2016 года, что эквивалентно состоянию семилетней давности.

Для более детального анализа изменений в оцениваемых показателях за этот период следует рассмотреть данные, представленные на рисунке 6, что позволит сделать более точные выводы.

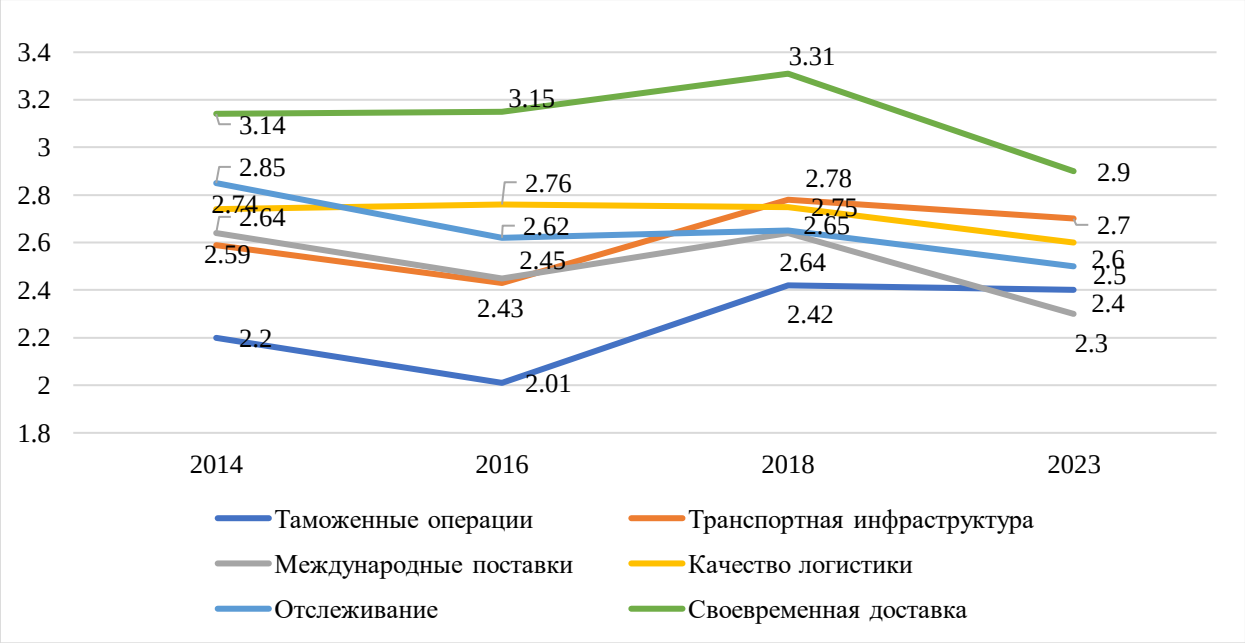


Рис. 6. Оцениваемые показатели ИЭЛ России за 2014-2023 гг.

Источник: составлено авторами по данным [17]

При изучении динамики показателей видно, что наивысшие значения наблюдались в 2018 году, что во многом обусловлено реализацией реформ и развитием государственных программ. Однако к 2023 году показатели значительно снизились практически до показателей 10-летней давности, демонстрируя отрицательную динамику, при этом особенно пострадали своевременная доставка и международные поставки.

Таким образом, анализ индекса эффективности логистики в России показывает значительное отставание страны от других государств.

Материалы и методы

В процессе исследования авторами был проведен анализ статистических данных аналитических и научных источников. К используемым статистическим источникам относится Федеральная служба государственной статистики [6; 7], Министерства Транспорта Российской Федерации [10], данных Всемирного Банка [15; 16; 17]. Основой исследования является анализ собственных трудов [11; 12], работ отечественных авторов, которые занимались вопросами промышленности и логистики: О.В. Александровой [1], Г.Т. Гузельбаевой, Е.С. Матвеевой, Д.С. Новикова, А.И. Поминовой, Р.С. Сафиной [2], А.А. Колодяжной [4], А.Д. Покровской [9] и М.А. Чаруйско1 [13], а также открытых интернет-источников. Тщательно изучив их труды, можно определить проблемы, с которыми сталкивается логистика и промышленные предприятия, пути их решений, а также перспективы развития. Исследование проводилось с использованием эмпирического метода обработки данных вторичных источников.

Результаты и обсуждение

Проблемы, которые возникли в России из-за пандемии и международных санкций, привели к ряду сложностей в сфере промышленного производства и логистики. В ответ на происходящие изменения в стране началась активная трансформация логистики: разрабатываются и модернизируются существующие логистические системы, внутрироссийские логистические цепочки и маршруты, а также усиливается кооперации внутри страны и происходит поиск новых партнёров и рынков сбыта [1; 11].

В настоящее время глобальные изменения стимулируют разработку и внедрение цифровых технологий во всех отраслях и, соответственно, это приводит к увеличению степени использования передовых технологий, что, в свою очередь, положительно влияет на конкурентоспособность, эффективность деятельности и производительности труда. После проведённого анализа текущего состояния логистики в промышленном секторе в условиях цифровизации, в таблице 4 можно выделить основные проблемы и оценить их влияние на российские предприятия.

Таблица 4

Проблемы логистики и их влияние на промышленные предприятия

Проблема	Эффект
Высокие логистические затраты	Увеличение конечной стоимости продукции, снижение рентабельности, ухудшение удовлетворённости потребителей и снижение конкурентоспособности
Нарушение международных логистических связей	Задержки в поставках, дефицит сырья и комплектующих, рост издержек и нарушение кооперационных процессов
Слабая развитость внутренних логистических систем и транспортной инфраструктуры	Ограничение в доступности товаров и услуг, задержки поставок, снижение конкурентоспособности
Неэффективное использование транспортных ресурсов	Перегруженность маршрутов, увеличение времени доставки
Высокая зависимость от иностранных партнёров	Увеличение логистических затрат, валютные риски, потеря контроля над поставками и сроками доставки, ограничение доступа к новых возможностям в случае разрыва отношений
Отсутствие эффективных систем управления промышленной кооперацией в логистике	Несогласованность в логистических и производственных процессах, рост издержек, задержки поставок, увеличение рисков и снижение конкурентоспособности

Источник: составлено авторами

Проблемы, перечисленные выше, делают отечественные промышленные предприятия неконкурентоспособными даже на внутреннем рынке. Разница в уровне эффективности, производительности, технологического развития, а также инновационного потенциала между ними требует модернизации существующих систем и процессов, развития кооперационных связей, а также разработки новых логистических подходов, которые будут направлены на снижение затрат и зависимости от иностранных партнёров, которая, на сегодняшний день, оказывает сильное влияние [5; 13].

Современная экономическая ситуация и санкционные ограничения требуют разработки новых стратегией и модернизации уже существующих процессов, внедрение цифровых технологий для повышения конкурентоспособности и укрепления собственных производственных и логистических возможностей с последующим снижением зависимости. Развитию российской логистики может способствовать интеграция в мировые транспортные системы, но уже за счёт использования собственных транзитных преимуществ, особенно на фоне ухода с рынка ряда зарубежных компаний. Логистика играет ключевую роль в экономической системе, поэтому процесс непрерывного развития обязательно должен сопровождаться расширением инфраструктуры, повышение эффективности её использования и внедрением современных информационных технологий.

Заключение

Анализ логистической системы промышленности показывает, что в последние годы отрасль столкнулась с серьёзными вызовами, связанными с пандемией, санкционными ограничениями. Высокие логистические издержки, недостаточная развитость внутренней инфраструктуры, зависимость от зарубежных поставщиков и нарушение международных логистических цепочек привели к значительному усложнение транспортных и производственных процессов.

Для преодоления данных проблем российским предприятиям необходимо переходить к более современным и эффективным моделям управления логистикой. Внедрение цифровых передовых технологий, развитие внутренних транспортных маршрутов, повышение степени кооперации между компаниями, диверсификация поставщиков и рынков сбыта являются важными стратегическими шагами на пути к снижению логистических затрат. Также важно учитывать необходимость модернизации транспортной инфраструктуры, так как её недостаточное развитие приводит к увеличению сроков и стоимости поставок.

Таким образом, трансформация логистики российской промышленности требует комплексного подхода, включающего не только технологические инновации, но и стратегическое переосмысление роли логистики в экономике страны. Преодоление существующих барьеров и реализация современных логистических решений позволит повысить эффективность промышленности,

снизить зависимость от внешних факторов и создать устойчивую основу для долгосрочного развития.

Литература

1. Александрова О.В. Анализ состояния рынка транспортно-логистических услуг России // Материалы VI Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум». URL: https://files.scienceforum.ru/pdf/2014/3600.pdf.

2. Гузельбаева Г.Т., Матвеева Е.С., Новиков Д.С., Поминова А.И., Сафина Р.С. Роль логистики в развитии экономики России в условиях внешних ограничений // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Т. 12. № 8А. С. 54–67.

3. Доля логистических издержек в ВВП РФ // Лобанов-логист. Логистический портал. URL: https://lobanov-logist.ru/library/all_articles/62266/?ysclid=lnnjm1ulji572781432.

4. Колодяжная А.А., Евстратчик С.В. Индекс эффективности логистики как показатель экономического развития России // Экономические исследования и разработки. 2020. № 1. С. 40–45.

5. Логистика в России: развитие, проблемы и перспективы // XI Международный конкурс научно-исследовательских и творческих работ учащихся «Старт в науке». URL: https://school-science.ru/11/14/46296?ysclid=m72eqejcc463304120.

6. Официальная статистика Федеральной службы государственной статистики. Оперативные данные по внешней торговле 2021 год // Росстат. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/trade-august.pdf.

7. Официальная статистика Федеральной службы государственной статистики. Оперативные данные по индексу промышленного производства // Росстат. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/7pccPuIE/IPI-January.pdf.

8. Покровская О.Д. Логистические транспортные системы России в условиях новых санкций // БРНИ. 2022. №1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/logisticheskie-transportnye-sistemy-rossii-v-usloviyah-novyh-sanktsiy.

9. Суслова А.Д. Особенности учета логистических затрат // Системный анализ и логистика. 2023. № 1 (35), С. 93–99.

10. Уровень логистических издержек в экономике 2019 год // Минтранс России. URL: http://mintrans.org/ru/rejtingi/uroven-logisticheskih-izderzhek-v-ekonomike/.

11. Ушаков М.А. Современное состояние промышленной логистики России // Вызовы глобализации и развитие цифрового общества в условиях новой реальности: сборник материалов XII Международной научно-практической конференции. Москва: Алеф, 2023. С. 278–282.

12. Ушаков М.А., Чаруйская М.А. Эволюция логистики и современные подходы в управлении цепочки поставок / Сборник: Машиностроение: традиции и инновации (МТИ-2022). Материалы XV

всероссийской конференции с международным участием. Москва, 2022. С. 283–288.

13. Чаруйская М.А., Мурсалов И.Д. Анализ проблем конкурентоспособности промышленных предприятий // Актуальные проблемы науки и образования в условиях современных вызовов (шифр - МКАП 36): Сборник материалов XXXVI Международной научно-практической конференции. Москва: Издательство Академическая среда, 2025. С. 216–222.

14. 4PL, 3PL, 2PL, 1PL и новый 5PL – все уровни логистики // Logistics Solutions. URL: https://www.logistic-service.biz/info/articles/4pl-3pl-2pl-1pl-i-novyy-5pl-vse-urovni-logistiki.

15. GDP (current US$) - Russian Federation // The World Bank. URL: https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?locations=RU.

16. Gross domestic product 2022 // The World Bank. URL: https://databankfiles.worldbank.org/public/ddpext_download/GDP.pdf.

17. Logistics Performance Index (LPI) // The World Bank. URL: https://lpi.worldbank.org/international/global.

Международный научно-исследовательский журнал
«Прогрессивная экономика»
№ 2 / 2025 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/vospriyatie-sotrudnikami-organizaczii-predstoyashhih-kulturnyh-preobrazovanij/
Научная статья / Original article
Шифр научной специальности ВАК: 5.2.6
УДК 005.3
DOI: 10.54861/27131211_2025_2_98



ВОСПРИЯТИЕ СОТРУДНИКАМИ ОРГАНИЗАЦИИ ПРЕДСТОЯЩИХ КУЛЬТУРНЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ

Кочнев В.В., *студент, Московский психолого-социальный университет (МПСУ), г. Москва, Россия*

Аннотация. Организационная культура есть неотъемлемая часть бытия коммерческого предприятия. Она формируется под воздействием поступков хозяйствующих акторов, но и сама оказывает на них влияние. Несмотря на достаточно простой, на первый взгляд, механизм становления культуры организации, ситуация представляется неоднозначной: отстранение властных акторов от участия в целенаправленном развитии указанного феномена может привести к полному фактическому расхождению эффекта, производимого образованной культурной данностью, и хозяйственного запроса компании. В связи с этим возникает потребность влиять на формирование культурного аспекта организации посредствам намеренных изменений в соответствии с коммерческими, производственными ожиданиями предприятия. Однако, обнаруживается проблема, способная помешать реализации культурных метаморфоз любой сложности, важности и срочности: работники, планирующие перспективу своего функционирования в рамках компании и моделирующие будущее организации через призму как абстрактной идеи преобразований, так и конкретного содержания плана изменений, могут полностью противопоставить себя грядущему, репрезентированному властными акторами в настоящем с помощью определенного проекта преобразований, тем самым усложнив или полностью сорвав процесс осуществления культурной трансформации. В ходе исследования обнаруживается, что на акт восприятия метаморфоз сотрудниками влияет наличие или отсутствие двух факторов – образа успешного руководителя и причин сопротивления преобразованиям. Представленный в статье комплементарный анализ факторов, выступающих основанием для формирования у работников предприятия позиции относительно ещё не реализованных культурных изменений, даёт возможность оперировать полученными результатами научных изысканий с целью создания в коллективе благоприятного мнения об предстоящих преобразованиях.

Ключевые слова: организационная культура, производственная эффективность, управление персоналом, лидерство, организационное поведение.

EMPLOYEES' PERCEPTION OF THE UPCOMING CULTURAL TRANSFORMATIONS

Kochnev V.V., *Student, Moscow Psychological and Social University (MPSU), Moscow, Russia*

Abstract. Organizational culture is an integral part of being a commercial enterprise. It is formed under the influence of the actions of economic actors, but it also influences them. Despite the rather simple, at first glance, mechanism of formation of an organization's culture, the situation seems ambiguous: the exclusion of powerful actors from participating in the purposeful development of this phenomenon can lead to a complete de facto discrepancy between the effect produced by an educated cultural entity and the economic request of the company. In this regard, there is a need to influence the formation of the cultural aspect of the organization through deliberate changes in accordance with the commercial and production expectations of the enterprise. However, there is a problem that can hinder the realization of cultural metamorphoses of any complexity, importance and urgency: employees who plan the future of their functioning within the company and model the future of the organization through the prism of both an abstract idea of transformation and the specific content of the change plan can completely contrast themselves with the future, represented by powerful actors in the present with the help of a specific transformation project thereby complicating or completely disrupting the process of cultural transformation. The study reveals that the act of perception of metamorphosis by employees is influenced by the presence or absence of two factors – the image of a successful leader and the reasons for resistance to transformation. The complementary analysis of the factors presented in the article, which serve as the basis for the formation of a position among the employees of the enterprise regarding the cultural changes that have not yet been implemented, makes it possible to use the results of scientific research in order to create a favorable opinion in the team about the upcoming transformations.

Keywords: organizational culture, production efficiency, personnel management, leadership, organizational behavior.

JEL classification: J24, J53, M14.

Для цитирования: Кочнев В.В. Восприятие сотрудниками организации предстоящих культурных преобразований // Прогрессивная экономика. 2025. № 2. С. 98–130. DOI: 10.54861/27131211_2025_2_98.

Статья поступила в редакцию: 13.02.2025 г. Одобрена после рецензирования: 25.02.2025 г. Принята к публикации: 26.02.2025 г.

For citation: Kochnev V.V. Employees' perception of the upcoming cultural transformations // Progressive Economy. 2025. No. 2. pp. 98–130. DOI: 10.54861/27131211_2025_2_98.

The article was submitted to the editorial office: 13/02/2025. Approved after review: 25/02/2025. Accepted for publication: 26/02/2025.

Введение

Культура компании является элементом, значимым для продуктивного функционирования предприятия. В условиях конкурентного мира правильно сформированная, то есть исключающая деструктивные флуктуирующие проявления, культура влияет на восприятие организации сторонними субъектами: провозглашенные ценности, при условии реального следования им, закрепляют за предприятием репутацию, выделяющую его даже на фоне похожих фирм. Чёткое самоопределение организацией своей культурной данности предоставляет возможность различным субъектам корректно моделировать будущее взаимодействие с объектом созерцания, что, в итоге, приводит к установлению наиболее оптимальных контактов между заинтересованными сторонами потенциального взаимодействия [10, с. 125]. Что касается внутренней среды предприятия, то организационная культура: 1) обеспечивает коммуникативную стабильность фирмы, позволяя работникам понимать друг друга, согласовывать действия; 2) формирует базис для групповой идентичности, в следствии обращения к которому сотрудники ощущают себя единым целым, а не разрозненными элементами; 3) создаёт стимулы к выполнению акторами своих хозяйственных обязанностей на должном уровне [6, с. 39].

Организационная культура позволяет, – если существует такой запрос, – адаптироваться к внешней среде и преодолевать внутренние проблемы. Но и сама культура предприятия, воспринимаемая в качестве источника исключительно положительного влияния на бытие предприятия, не может обойтись без вмешательств: сильно ослабив контроль над формированием данного аспекта жизнедеятельности компании, в определенный момент можно обнаружить, что культура по многим параметрам стала релевантна целостному стремлению или локальным потребностям акторов фирмы, но более не способствует достижению цели коммерческой организации и решению реальных бизнес-задач. Выходит, культура требует постоянной настройки – обеспечения сообразности её существования со стратегическими и тактическими ориентирами функционирования компании. Поэтому, когда говорят о «сильной», «хорошей», «эффективной» организационной культуре, то часто имеют в виду способность указанного феномена стать инструментом, гарантирующим предприятию высокий уровень приспособления к различным факторам, но добавляют, что при этом культура обязана обладать естественным потенциалом для самосовершенствования и саморегуляции [2 с. 74].

Нил Доши, описывая характеристики высокоэффективных культур компаний, выдвигал следующие положения [2, с. 118]:

– цель культуры, которую можно обозначить через понятие «высокоэффективная», заключается в максимизации адаптивности предприятия;

– адаптивность организационной культуры и, соответственно, компании, базируется на сотрудниках, обладающих достаточной теоретической

подготовкой и хорошими практическими навыками в соответствии с занимаемой должностью, высоким уровнем креативности и чувством групповой идентичности;

– поведенческая модель работников, оказывающаяся причиной развития высокоэффективной культуры, является таковой ввиду наличия у них мотивации, исходящей из собственных убеждений людей о важности гармоничного функционирования организационной единицы, а не основывающейся на косвенных мотивах – дополнительных стимулах (предвкушении получения премий, ожидании увеличения заработной платы и т.д.);

– выстраивание высокоэффективной культуры происходит в результате достижения баланса между учитыванием актуальных потребностей предприятия в решении конкретных хозяйственных задач и планированием будущих нужд организации, появление которых не обязательно, но вероятно в связи с изменчивостью мира.

Метаморфозы в культурной данности предприятия невозможны без участия лиц, непосредственно сопряженных с функционированием компании, из-за чего, в некотором роде, любой человек, – начиная с рядового работника и заканчивая представителем высшего менеджмента, – становится соучастником формирования настоящего и творцом будущего. Даже при отсутствии намеренного влияния на организационную культуру и повседневного контроля за её становлением, она всё равно не останется неизменной: персонал компании будет стараться оптимальным образом выстроить своё бытие в рамках тех хозяйственных задач, которые перед ним ставит руководство – и это обязательно скажется на культурном аспекте предприятия, непременно сохраняющим в себе все отпечатки поступков деятельных организационных единиц. По этой причине и существуют советы, подчёркивающие важность переосмысления актуальных производственных стандартов и культурных норм с определенной периодичностью с оглядкой на специфику нынешнего состояния организации. Однако, главная мысль заключается в недопущении полного замещения официальных культурных стандартов, разработанных с учётом множества факторов, неформальными – теми, что являются фрагментарными закрепленными представлениями субъектов предприятия, отражающими интересы разных групп лиц, но никак не компании [11, с. 69].

Исходя из обозначенной мысли, можно зафиксировать, что становление организационной культуры осуществляется через множественные действия людей – преобразования, производимые властными акторами намеренно, или изменения, совершаемые сотрудниками случайно в процессе повседневного хозяйствования. Обращение внимания на разницу понятий «преобразование» и «изменение» становится ключевым моментом для дальнейшего изложения. Культурные изменения непреднамеренны. Они невольно регистрируются в виде данностей, абсолютно не ориентированных на оптимальное бытие фирмы в смысле реализации актуальной бизнес-стратегии. Совсем иное дело –

преобразования. Они, наоборот, осуществляются сознательно и обязательно сообразуются с краткосрочными или долгосрочными целями коммерческого предприятия. Сущностным признаком преобразований является то, что результат, полученный в следствии воплощения в жизнь идеи запланированных метаморфоз, должен оказывать положительное воздействие на организацию и приносить предприятию определенные выгоды [12, с. 39]. Таким образом, можно сказать, культурные преобразования – изменения действительности компании, намеренно реализуемые с целью улучшения показателей функционирования организации.

Прояснение представлений об высокоэффективной модели организационной культуры вполне отчётливо определяет в чём должна заключаться заинтересованность субъектов компании в процессе выстраивания общего социально-экономического бытия предприятия: деятельное стремление к улучшению функционирования фирмы, как минимум, сулит организационным акторам возможность продолжать хозяйствовать на основаниях, не уступающих настоящим по качественно-количественным показателям, а при наиболее удачном истечении обстоятельств даёт надежду на удовлетворение субъектных устремлений и желаний в рамках единого хозяйственного проекта. То есть участие акторов в становлении культуры предприятия необходимо для увеличения личностного благополучия, но с сохранением некого паритета интересов в выстроенной взаимосвязи: «Я» – «Другое-Я» – «Организация». Однако, даже те планируемые изменения, воплощение в жизнь которых с высокой долей вероятности может привести к сравнительно лучшему состоянию бытия, как для каждого отдельного организационного актора, так и для компании в целом, не всегда могут восприниматься сотрудниками адекватно – без привнесения в акт созерцания конкретной ситуации дополнительных, не соответствующих действительности, смыслов.

Таким образом, актуальность исследования обусловлена имеющимся запросом на разработку методических принципов и практических рекомендаций для реализации культурных преобразований без возникновения социального напряжения внутри предприятия и снижения экономических показателей организационной единицы.

Цель исследования заключается в обнаружении коррелятивных связей между некоторыми данностями и восприятием субъектами компании предстоящих или уже воплощающихся в жизнь культурных метаморфоз.

Проблемой является предрасположенность организационных субъектов к формированию позиции по поводу преобразований ещё до осуществления ими процедуры сравнения эффективности состояний бытия, полученных в результате сохранения status quo или реализации метаморфоз.

Объектом исследования выступает процесс созерцания хозяйственной действительности субъектами, функционирующими в едином пространственно–временном контексте.

Предметом исследования оказывается процедура формирования (создания или реактуализации) позиции организационными субъектами по отношению к культурным преобразованиям.

Материалы и методы

Основой для формулирования проблемы и проведения исследования оказалось изучение отечественных и зарубежных научных литературных источников, разбор кейсов функционирования предприятий. В ходе тщательного анализа данных выяснилось, что достаточно большое количество внимания уделяется той стадии культурных метаморфоз, на которой они непосредственно воплощаются в жизнь в соответствии с некой идеей: оказалось, в большинстве случаев трудности, сопряженные с процессом восприятия и принятия преобразований хозяйствующими акторами, принято урегулировать в момент их реального проявления, а не заблаговременно предвосхищать. В связи с этим обнаружилась потребность не просто выявить данности (факторы), потенциально способные влиять на восприятие преобразований, и, собственно, установить их коррелятивную взаимосвязь с указанным процессом, но так же вынести само рассмотрение возможности намеренно оказывать воздействие на отношение субъектов компании к культурным метаморфозам со стадии реализации запланированных изменений на этап, который только лишь подразумевает обсуждение идеи осуществления преобразований (фаза стабильной работы предприятия). Такой подход к решению проблемы должен обеспечить организации благоприятный переход между периодами обычного функционирования и временами, когда требуются даже радикальные перестроения хозяйственной действительности.

Этапы исследования

Шаг 1. Обнаружение первого фактора – иллюстрация значимости образа руководителя. Он будет продемонстрирован через две, абсолютно противоположных по направленности воздействия на восприятие хозяйственной действительности работниками, фигуры – лидера и менеджера.

Шаг 2. Обнаружение второго фактора – анализ процесса осмысления организационным субъектом хозяйственных действительностей. Здесь состоится разбор вновь сформированной или уже существовавшей ранее позиции работника касательно преобразований. Фундаментом мнения актора компании выступят причины сопротивления метаморфозам субъективного и объективного характера, образованные в следствии наличия у сотрудника определенных представлений, индивидуальных предпочтений и способности своеобразного моделирования состояний бытия в разных временных модусах.

Шаг 3. Затем осуществится рассмотрение указанных факторов комплементарно. Каждый фактор по отдельности имеет высокую степень влияния на процесс восприятия сотрудниками культурных метаморфоз, но увидеть воздействие факторов в полной мере получится только после включения их в единую конструкцию. Проделав данную операцию, мы получим модели восприятия культурных преобразований, которые позволят оценить шанс реализации запланированных изменений в существующих

реалиях и, соответственно, предпринять конкретные действия для устранения обнаруженных трудностей.

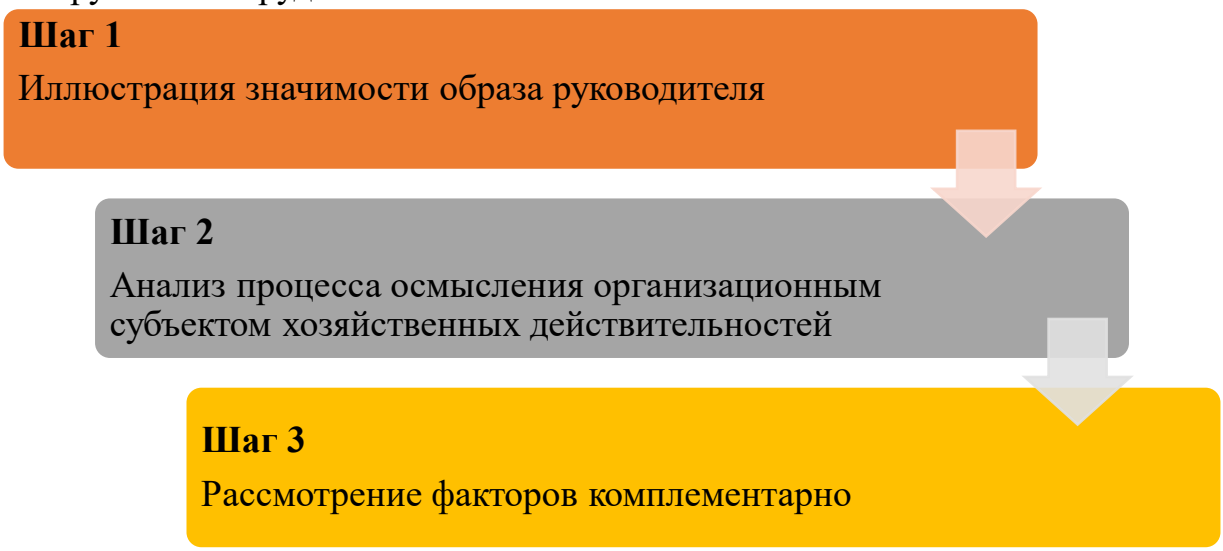


Рис. 1. План исследования
Источник: составлено автором

Образ руководителя – первый фактор восприятия культурных преобразований

Стремительное движения общества к усовершенствованию различных аспектов своего бытия в некоторых областях не просто не уменьшает ценность человека, а, наоборот, делает его присутствие более значимым. Ярким примером является ремесло управляющего в коммерческом секторе. Дело заключается в том, что указанный род занятий предъявляет к человеку, решившему реализовывать свой личностный потенциал в данном направлении трудовой деятельности, достаточно высокие требования, а при фактически низком уровне подготовки специалиста решения и поступки руководителя могут деструктивно сказаться на судьбе людей, благосостоянии организации и качестве конечного продукта (товаре, услуге) компании. Принято считать, что в функционал рядового менеджера входят следующие обязанности (табл. 1).

Таблица 1

Функционал рядового менеджера

Функция	Содержание
Планирование	Заключается в моделировании будущего с учётом ресурсной доступности. Обычно данная обязанность очень тесно связана с целеполаганием, поскольку никакое планирование невозможно без установления цели. Цель, в свою очередь, должна сохранять актуальность на протяжении какого-то периода времени и коррелировать с условиями, на базе которых она формулируется: фиксация цели без каких-либо временных ограничений на её достижение, принятия во внимание ресурсной обеспеченности и иных параметров бытия предприятия – просто фантазия. Более детальное уточнение цель приобретает за счёт возможности дробления – представления в виде задач. Задачи позволяют воплотить ёмкое воображение будущего состояния

	организационной единицы в маленьких категориях. Для того, чтобы цель и задачи планируемой деятельности приобрели понятный, осязаемый вид, применяют практику установления, так называемых, KPI (key performance indicators) или ключевых показателей эффективности, которые, используя разные системы маркеров, отражают реальную степень достижения фиксированных идеалов.
Администрирование	Представляет из себя процесс оперативного воздействия руководителя на подотчётные элементы управления. Если положительным результатом планирования должны оказаться грамотно сформулированные цели и задачи предстоящей деятельности коммерческого предприятия, то в следствии хорошего администрирования установленный идеал функционирования организационной единицы обязан быть достигнут: при фактическом невыполнении задуманного говорят о некорректном планировании или неудовлетворительном администрировании. Под администрированием так же подразумевают создание руководителем оптимальных условий для осуществления сотрудниками своих должностных обязанностей и плодотворной работы компании. Поэтому в данное направление деятельности руководителя допустимо включить функции, которые предполагают как непосредственное влияние менеджера на подконтрольные объекты, так и управление методологией устройства бытия предприятия в каждом конкретном аспекте.
Мотивирование	Подразумевает активность, направленную на стимулирование сотрудников организационной единицы в достижении поставленной цели и вытекающих из неё задач. Большое количество предприятий разрабатывает собственные системы мотивации работников для качественного выполнения трудовой деятельности, но нельзя не отметить, что некоторые организации всё-так же опираются на самые простейшие методы поощрения, например, финансовые. Однако, современные тренды свидетельствуют о смещении приоритетов в сторону «пакетного мотивирования» персонала – когда в процессе стимулирования работников отдаётся предпочтение вариативному, комплексному премированию, а не одной заранее определённой разновидности вознаграждения. Такой метод базируется на нескольких принципах: 1) формулирование KPI с учётом стратегии организации; 2) предоставление сотрудникам возможности самостоятельного управления собственным мотивационным пакетом; 3) создание индивидуальных профилей мотивации, которые основываются на интересах работников; 4) использование креативного подхода к стимулированию персонала; 5) рассмотрение фирмой своего целостного предложения премии за труд в виде конкурирующего на рынке с другими организациями [5, с. 256]. Не взирая на то, каким образом предприятие стимулирует сотрудников на выполнение поставленных задач, факт остаётся фактом – мотивация персонала напрямую влияет на результат их трудовой деятельности.
Контролирование	Предполагает установление степени соответствия актуальных результатов хозяйственной деятельности предприятия

	поставленным задачам. Уместно представить процесс контролирования в виде трёх этапов, сопровождающих весь производственный цикл: предварительный, текущий, заключительный. Первый этап реализуется ещё до начала хозяйственного действа, которое непосредственно и стало объектом контроля. Для предварительного контролирования характерно установление показателей отклонения предстоящей деятельности от определенной нормы и проверка готовности объекта контроля функционировать конкретным образом. Текущий контроль происходит во время решения хозяйственных задач. Суть данного этапа кроется в оперативном обнаруживании возникающих проблем и дальнейшем их устранении. Заключительный контроль проводится после завершения единичного акта или череды действий. Финальный этап процесса контролирования выявляет насколько проделанные манипуляции оказались рациональны с точки зрения различных критериев как зафиксированных ещё до начала всего производственного цикла, так и, возможно, возникших непременно во время его реализации [9, с. 123–124].

Источник: составлено автором по данным [5; 9]

Планирование, администрирование, мотивирование, контролирование – должностные обязанности, которые в полной мере описывают функционал менеджера. Однако, нетрудно заметить, что данные аспекты характеризуют лишь техническую, если так можно выразиться, составляющую вопроса: описанными навыками на должном уровне обязан владеть каждый компетентный управляющий для осуществления плодотворной деятельности в рамках своей профессии, но не любой из менеджеров обладает личностными качествами, которые давали бы руководителю значительное преимущество в восприятии его окружающими людьми (подчинёнными, коллегами-управляющими, акционерами и другими хозяйствующими акторами).

Теперь необходимо совершить переход от рассмотрения образа менеджера, ориентированного на достижении результата исключительно с рационально-экономической точки зрения, на образ лидера, в основе действий которого лежит идея влиять на организационных акторов экспрессивно-тактически. Часто возникают споры о различии или соответствии понятий «менеджер» и «лидер», но, надо отметить, чаще всего между ними проводится чёткая разграничительная линия. Достаточно интересно излагает свои мысли по этому поводу Халан – его тезисы и станут отправной точкой в приведенном здесь сравнении фигур. В понимании ученого существенное отличие данных образов руководителя обнаруживается в первостепенной управленческой задаче. Лидер, по мнению Халана, обязан заложить фундамент для плодотворного функционирования организационной единицы, поставить масштабную цель и разработать стратегию её достижения, а менеджер, наоборот, должен добиться уже обозначенной цели, используя уже представленную стратегию: «Перспектива лидера – это будущее, менеджера –

это сегодня, а лучше завтра»; «Лидер стимулирует нововведения, а менеджер устанавливает высокий приоритет стабильности» и т.п. [13, с. 8–9].

Сложно не заметить, что подобные тезисы теоретически взаимоисключают возможность каждой из ролей выполнять определённые действия на практике – иначе не совсем оказалось бы понятно, в чём вообще заключается разница между обсуждаемыми понятиями. Таким образом, Халан показывает отличие менеджера от лидера, но совершает это за счёт установления чёткой взаимосвязи между конкретными поведенческими моделями, причём, как видно, именно технического характера, и образами менеджера и лидера, из-за чего различие становится больше формальным – поскольку, очевидно, любому рядовому менеджеру приходится в ежедневной практике делать и то, что Халан относит к поступкам лидера, и наоборот.

Выполненный анализ интересен по причине использования его как фундамента для раскрытия сущности образа лидера и, как отмечалось ранее, сопоставления фигур между собой, но не в том виде, в каком это старается продемонстрировать Халан. Мы будем воспринимать лидера, в первую очередь, харизматической фигурой и не важно, насколько он обладает навыками и способностями к рациональному ведению хозяйства. Если принять этот тезис за основу дальнейшего размышления, тогда образ лидера должен соотноситься не с техническими требованиями, а личностными. Явным образом вытекает задача описать персоналистические качества, которые, при наличии их в одном индивиде в той или иной степени, будут делать из обычного руководителя лидера (табл. 2).

Таблица 2

Персоналистические качества типового лидера

Качество	Содержание
Коммуникабельность	Работа в организации сопряжена с формальными и неформальными взаимодействиями. От того, может ли человек найти подход к другим людям и почувствовать их настрой – то есть адаптироваться к коммуникации – часто зависит успех совместной деятельности. Вив Шеклтон, ссылаясь на исследования, отмечал, что 75% лидеров, добившихся успеха на базе организационной хозяйственной деятельности, обладали развитым умением общаться с людьми [7, с. 115]. Иногда коммуникабельность связывают с более конкретными свойствами индивида: манерой речи, знанием этикета, склонностью к участию в конфликтах и т.д.
Креативность	Человек, наделенный этим качеством, может воспринимать действительность иначе – не как её видят все. Лидер с помощью этой способности моделирует альтернативную хозяйственную реальность и презентует своё видение окружающим. Однако, важным оказывается не только навык адекватного продуцирующего созерцания, но ещё и умение обосновывать значимость собственных представлений в конкретном пространственно-временном контексте [8, с. 81].
Ассертивность	Особенно привлекательными кажутся люди, которые не смотря на различные обстоятельства могут отстоять свою позицию. В

	организационной действительности это качество тесно связывается со способностью человека сообщать высокую степень авторитетности собственному поведению, что позволяет ему претендовать на занятие ведущей роли в переопределении локальной нормативности.
Справедливость	Работники, демонстрирующие непредвзятое, беспристрастное отношение к различным ситуациям, возникающим в организации в процессе осуществления хозяйственной деятельности, всегда воспринимаются коллегами возвышенно, поскольку их позиция, по мнению людей, основывается на незыблемых морально-ценностных установках. Подытожить сказанное допустимо с помощью упоминания категорического императива Иммануила Канта: поступать человеку необходимо так, чтобы он мог желать превращения собственной максимы в всеобщий закон [3, с. 67].
Предприимчивость	Данное качество заключается в объединении решительности и инициативности. Предприимчивый сотрудник никогда не боится взять на себя ответственность за свои действия и проявить активность, настойчивость в хозяйственных делах. Не редко такие люди оказываются генераторами перспективных идей.

Источник: составлено автором по данным [3; 7; 8]

В некоторых концепциях фигура лидера наделяется более объёмными характеристиками. Здесь же были перечислены самые основные личностные черты, которые, надо полагать, и формируют у организационных акторов надлежащий образ харизматичного человека, способного экспрессивно воздействовать на других хозяйствующих индивидов, а именно – лидера.

Однако, когда мы обсуждаем воздействие образа лидера и менеджера на восприятие культурных преобразований, важно отметить несколько значимых моментов:

1) Руководитель получает возможность влиять на акт созерцания метаморфоз организационной культуры лишь при устойчивом восприятии акторами структуры связи между планируемыми, осуществляющимися преобразованиями и конкретным индивидом – управляющим, непосредственно сопряженным с идеей культурных метаморфоз.

Этот тезис станет понятным, если мы представим, что преобразования спроектированы «где-то сверху», а ответственным за их реализацию назначили того самого руководителя, который в нашем примере олицетворяет фигуру успешного менеджера или лидера – как часто и бывает: потенциально неэффективные нормы разрабатываются людьми, неспособными адекватно воспринять необходимость планируемых преобразований, после чего подобные инициативы передаются на нижние уровни, где талантливые и компетентные люди должны повиноваться, спущенным сверху, директивам. И тут важно зафиксировать момент, что сам руководитель, наделенный обязанностью осуществить запланированные преобразования, вообще мог не участвовать в их разработке и, более того, не поддерживать идею культурных метаморфоз в том виде, в каком её презентовало высшее руководство. Однако здесь обсуждается не качество, эффективность или иные объективные

свойства преобразований, а то, как культурные метаморфозы в целом, или входящие в них части, оценят те, кто уже сейчас чувствует или предвкушает в будущем их влияние на собственное «Я», организационную единицу. В том случае, если работники установят для себя связь проекта изменений с управляющим, талант которого для всех очевиден, тогда культурные преобразования воспримутся коллективом на порядок лучше, нежели при отсутствии образа успешного руководителя в организационной единице или недостаточного, по мнению коллектива, единения конкретной личности с концептом метаморфоз.

2) Созерцание организационными акторами образа успешного руководителя, рассматриваемого в контексте влияния его на восприятие культурных преобразований, базируется на специфических для каждого типа фигур представлениях: оправданности хозяйственных решений – у менеджера, и непротиворечивости поведения репрезентируемым личностным качествам – у лидера.

Менеджер, в ходе выполнения своих должностных обязанностей, должен принимать определенные решения, каждое из которых, в итоге, оценится персоналом с помощью крайних, противоположных по значению, терминов («правильное – неправильное», «хорошее – плохое» и т.д.): редко, когда к каким-то результатам хозяйственной деятельности в организации относятся нейтрально, поскольку они, даже не всегда значительно, но меняют положение дел в лучшую или худшую сторону. Как правило, совокупность принятых решений оказывается базисом в процессе выстраивания мнения коллектива предприятия об конкретном человеке – менеджере. Репутация менеджера формируется и на основании деловой активности за пределами той организации, в которой он сейчас функционирует в виде руководствующего элемента. Нарративы об опыте и управленческих успехах менеджера в большинстве случаев распространяются в коллективе по неформальным каналам коммуникации.

Лидер в меньшей степени зависит от восприятия его образа организационными акторами через призму хозяйственной деятельности и соответствующих достижений, поскольку источник влияния этого типа фигур находится в области чисто экспрессивного созерцания бытия. Для лидера, как и менеджера, необходимо поддерживать репутацию на должном уровне, но в данном случае она зависит от того, насколько индивид поступками, словами – то есть поведением в целом – подтверждает или опровергает сформированный актуальный образ. Например, если при наступлении конфликтной ситуации лидер проявит себя так, что его поведение, с одной стороны, окажется релевантно ожиданиям коллектива, с другой – не станет идти в разрез с ранее закрепленным за ним образом (допустим, лидер продемонстрирует умение быть дипломатичным), то тогда он получит от других акторов одобрение, тем самым увеличив своё влияние в организационной единице. И наоборот, когда поведение лидера обнаружит несоответствие относительно существующего запроса общества или актуального образа действующего человека – самого

лидера, работники предприятия разочаруются в нём. Несмотря на специфичность восприятия образов лидера и менеджера, в указанном пункте этот процесс объединяет принцип историчности: всё-таки люди обращают внимание не только на достижения и поведение руководителя в настоящем, но и склонны взывать к прошлому, дабы искать дополнительные аргументы к подкреплению или опровержению своей позиции.

3) Организационные акторы, оказывающиеся сопричастными с осуществляющимися культурными преобразованиями, выстраивают своё мнение о реализуемых метаморфозах, в частности, на основе оценочной позиции, занятой руководителем.

Первый пункт свидетельствовал о том, что сотрудники обязаны хоть каким-либо образом чувствовать связь (или знать о её наличии) конкретного руководителя и проекта культурных метаморфоз, дабы управляющий обретал возможность оказывать воздействие на восприятие происходящего. Второй пункт подчеркивал необходимость существования репутации у руководителя, чтобы его фигура, обретшая связь с преобразованиями, котировалась в роли дееспособной. Теперь эти тезисы обретает уточнение. Допустим, сотрудники созерцают успешного управляющего и точно знают о его непосредственной причастности к запланированным или реализуемым изменениям – как оказывается этого не совсем достаточно: ведь сам факт наличия указанных обстоятельств ещё ничего не говорит о мнении самого руководителя относительно актуальной ситуации. В любом случае, сотрудники захотят ориентироваться на позицию руководителя, который доказал свою значимость как менеджер или лидер. Выходит, можно утверждать: чем выше уровень поддержки, полученный управляющим от организационных акторов, сопричастных с культурными метаморфозами, тем сильнее значимость его оценочного мнения касаемо происходящего, и наоборот.

Набор свойств «Я» как основа для формирования образа руководителя

В рамках данной части статьи основой для анализа выступила фигура абстрактного управляющего, которая была представлена через два противоположных образа – менеджера и лидера. Проделанная работа позволила проиллюстрировать различные способы воздействия руководителя на коллектив организационной единицы – чисто рациональный и чисто экспрессивный. С одной стороны, существует управляющий, который своей компетентностью, умением хозяйствовать и демонстрацией важности системного, рутинного подхода может заставить всех поверить в правильность реализуемых преобразований. С другой стороны, есть харизматичная фигура, наполненная одобряемыми обществом личностными качествами и способная повести за собой людей в неизвестность просто потому, что указанный образ вселяет в окружающих уверенность в завтрашнем дне и дарует им энергию для свершений.

Если мы воспринимаем обсуждаемые типы фигур (лидера и менеджера) как имеющие фактически высокий уровень тех свойств, которые

обуславливают потенциальный успех в демонстрации своей правоты специфическим образом, то каждая из них, даже не обладая качествами антипода, усиливает верю людей в благополучный исход метаморфоз. Но самый большой эффект достигается в том случае, когда оба образа объединяются в одном индивиде: тогда формируется фигура, получающая способность воздействовать на всех экспрессивно, поскольку она харизматична как лидер, и рационально, потому что она может обеспечить положительные результаты хозяйственной деятельности за счёт своих профессиональных навыков. Личность, гарантирующая безусловный успех преобразований – так мы определим руководителя, в котором соединяются два образа сразу, а сами преобразования, созерцаемые коллективом через описанную личность, по аналогии обозначим безусловно успешными.

Необходимо сразу оговориться, что речь идет только о восприятии осуществляемых метаморфоз, а не их реальной эффективности: никогда нельзя заранее знать, смогут ли планируемые изменения, тем более культурные, принести пользу. То есть сотрудники ожидают, будто бы личность, гарантирующая безусловный успех преобразований, воплотит в жизнь задуманное так, как не сделал бы это никто, но быть окончательно уверенными в правильности свершений они точно не в состоянии. И, более того, сам руководитель, каким бы количественно-качественным набором характеристик не обладал, так же не может поручиться за окончательный результат реализации проекта преобразований, поскольку процесс культурных метаморфоз невероятно сложен и зависит от множества факторов. Управляющий в силах лишь демонстрировать способность или, наоборот, неспособность осуществить запланированное. Если же руководитель репрезентирует какой-то один образ (менеджера или лидера), то уместно назвать такого человека личностью, гарантирующей условный успех преобразований и, соответственно, сами преобразования – условно успешными.

На деле чистые образы руководителей обнаружить достаточно сложно: чаще личность управляющего будет заключать в себе часть профессиональных навыков менеджера, а также некоторые персоналистические качества лидера, тем самым образуя специфическое сочетание свойств. Но представление руководителя через чистые образы, которое оказывается фундаментом для аргументации в данном фрагменте статьи, нисколько не входит в противоречие с действительностью, поскольку любая комбинация характеристик, присущая управляющему, станет основанием для запуска организационными акторами процесса сопоставления конкретной личности с наиболее релевантным, по их мнению, образом (лидера, менеджера или, в редких случаях, двумя сразу – объединение идеалов фигур в одном человеке), что позволит персоналу в дальнейшем воспринимать происходящее, опираясь на сделанные выводы.

Результаты процесса осмысления организационным субъектом хозяйственных действительностей – второй фактор восприятия культурных преобразований

Организационная культура – целостное отражение бытия компании, формирующееся в течении длительного времени, потому серьезное его преобразование невозможно с помощью разового действа: для воплощения в жизнь подобной задумки, вероятно, пришлось бы полностью разрушить организацию, а затем воссоздать предприятие с нуля. Обычно культурные метаморфозы принято осуществлять локально и планомерно. Каждое небольшое намеренное изменение подразумевает определенную логику – так формируется политика преобразований организационной культуры. Движение по намеченному культурному курсу, в конечном итоге, приводит к трансформации действительности предприятия. Однако, любое малейшее вмешательство в естественный ход развития организационной культуры всегда встречается с определенной степенью противостояния со стороны работников компании и часто сопровождается обнаружением противоречий между существующим «старым» и грядущим «новым».

В нашем изложении реакции сотрудников на преобразовывающееся бытие предприятия выступят в качестве второго фактора – наравне с фигурой руководителя – в контексте обсуждаемой темы. Сразу важно уточнить, что какое-то реальное изменение действительности не обязательно должно способствовать созданию новой модели восприятия типовой ситуации: очевидно, если работник и ранее сталкивался с неудачным опытом намеренных культурных метаморфоз, то ему не необходимо ещё оказываться в подобных обстоятельствах, дабы определить своё отношение к нынешнему положению дел. Поэтому уместно подчеркнуть слабую склонность сотрудников к реактуализации собственного мнения относительно каждого единичного предстоящего акта преобразований культуры и при этом важно отметить высокую степень влияния предрассудков на восприятие идеи изменения действительности организации.

Теперь важно продемонстрировать самые распространённые реакции персонала на планирование или реализацию культурных преобразований. Реакции сотрудников здесь предстанут в виде субъективных и объективных причин сопротивления изменениям. Субъективные причины сопротивления преобразованиям – индивидуальные или групповые предрассудки по отношению к идее метаморфоз организационного бытия, образуемые в следствии осуществления акта сопоставления своего «Я» с альтернативными хозяйственными действительностями в разных пространственно-временных контекстах. Среди них можно выделить следующие:

1) Страх перед неизвестным. В основе культурных преобразований, очевидно, лежит замысел изменить действительность предприятия намеренным образом: цель данной кампании выносится за скобки, поскольку важно указать на саму сущность явления. В понимании людей преобразования должны видоизменять организационное бытие сообразно какой-то задумке.

Соответственно, сотрудники могут испытывать страх как перед самим планом, согласно которому реализуются метаморфозы, так и способом его воплощения в жизнь. Анализируя и взвешивая альтернативы – существование «Я» в актуальном известном или пребывание «Я» в неизведанном другом, – субъект, вполне оправданно, отдает предпочтение первому варианту.

Суть данной модели поведения заключается не в том, что люди не доверяют руководству или реализуемой им политике преобразований, просто сотрудники желают обладать правдивыми сведениями об предстоящих событиях. Потому чувство страха перед неизвестностью – производное от неосведомлённости. Способ разрешения проблемы кроется в устранении информационных пробелов в процессе созерцания работниками картины преобразований, построенной властными акторами. Иначе говоря, чем больше знают о планах руководства члены организации, тем меньше они будут переживать по поводу будущего и своего места в нем. На практике этому поспособствует целый ряд различных мер: проведение общих собраний, выпуск осведомляющих материалов и т.д. [11, с. 21]. Главное – поддерживать с персоналом коммуникацию и своевременно устранять возникающие недопонимания.

2) Привычка существовать определенным образом. Рассуждая о возможности оказаться в альтернативно сконструированной реальности, допустимо невольно прийти к выводу, что актуальность не настолько плоха: по крайней мере, «Я» обнаруживает в ней знакомые элементы, привычные схемы воспроизведения миропорядка, а отторжение мыслей о наступлении хаоса – именно так порой и представляется людям процесс преобразований – дарует субъекту умиротворение. Определенно, склонность работников к комфортному, изведанному способу жизнедеятельности является вполне понятной и естественной.

На первый взгляд может показаться, будто бы разницы между страхом перед неизвестным и привычкой существовать определенным образом в смысле устранения проблемы совершенно нет, но это не совсем так. Дело в том, что феномен, описываемый в первом пункте, базируется на ощущении неподконтрольности ситуации, отчего и решения должны вселять в людей, испытывающих дискомфорт от преобразований, веру в защищенность от непредвиденных обстоятельств. Явление, представленное здесь – во втором пункте, отображает максимально прагматичное отношение организационных акторов к своему положению в контексте функционирования предприятия: будущее, получившее определенное оформление в результате намеренных изменений, должно быть, как минимум, не хуже, чем настоящее, а лучше – оказаться более удобным, продуманным, организованным. Выходит, решению этой проблемы поспособствует та же отлаженная информационная политика, но с упором на демонстрацию явных преимуществ нового устройства бытия компании. Сотрудники должны понимать, что преобразования не привнесут трудностей в их жизнь, не разрушат налаженные социальные связи, не усложнят процесс осуществления хозяйственной деятельности.

3) Реакционный настрой. Предыдущие две позиции субъектов в отношении реализующихся преобразований организационной действительности не предполагали активных действия «Я»: он просто должен был внутренне отрицать возможность наступления иного бытия и не предпринимать абсолютно ничего. Но обсуждаемая сейчас модель поведения подразумевает отстаивание субъектом актуального миропорядка, то есть требует от него определенной деятельной вовлечённости – это и есть ключевое свойство описываемой позиции. Кроме того, «Я» ожидаемо не желает возвращения организационной действительности к предшествующим качественным формам, а также не жаждет преображения бытия предприятия по альтернативным сценариям, поскольку не видит себя нигде, кроме как в данном настоящем. По этой причине любой актор, хоть сколько-нибудь нарушивший гармонию субъекта и устраивающей его среды существования, вероятнее всего, получит статус враждебного.

Реакционный настрой людей оказывается более серьезной причиной сопротивления преобразованиям, нежели страх перед неизвестным или привычка существовать определенным образом. Субъект зациклен на актуальном миропорядке из-за собственных, в основном имеющих значимость только для него, мотивов. Он слился с действительностью настолько, что не может представить не себя без неё, ни её без себя. Сотрудник, занявший такую позицию, перестает видеть разницу между альтернативными концептами бытия и, соответственно, активно сопротивляется их воплощению в жизнь, если они не являются логическим продолжением настоящего. Очевидно, что осуществить преобразования в реакционной среде или с реакционно настроенными людьми достаточно проблематично. Нельзя сказать, будто бы есть средство, которое однозначно решит ситуацию. Вероятнее всего, здесь придётся применять имеющиеся инструменты в совокупности: экономическое стимулирование персонала и предоставление льгот сотрудникам, ведение открытой информационной политики, осуществление точечных увольнений – в самых крайних случаях и т.д. Особенно сильно в указанных обстоятельствах помогают «промежуточные» преобразования – такие действия, которые всё же изменяют действительность компании, но делают это почти незаметно, неощутимо для всех [1, с. 95]. В таком случае, метаморфозы будут осуществляться по намеченному плану, хоть и более длительно, а сотрудники, желающие сохранить status quo, станут привыкать к изменениям реальности безболезненно.

Объективные причины сопротивления преобразованиям – результаты мыслительных операций субъекта, получающиеся в ходе анализа возможности воплощения в жизнь конкретной или абстрактной идеи преобразований при определенной хозяйственной данности организационной единицы. Опишем самые распространенные объективные причины сопротивления преобразованиям:

1) Нехватка ресурсов. Любое культурное преобразование можно воспринимать как хозяйственное действо – только самого высшего порядка:

создать продукт – акт непосредственно производственный; изменить способ изготовления продукта – акт методический, потому что с помощью этого поступка модифицируется производство продукта; культурное преобразование – акт методологический, поскольку оно, по средствам своего прямого или косвенного воздействия на действительность, способно полностью трансформировать производственный и методический акты. Выходит, свершение методологического характера на предприятии, как и любое иное, требует вложения ресурсов разного вида: финансовых, технических, кадровых.

Финансовый вид ресурсов – по сути, это денежные средства, имеющие возможность быть вовлеченными в процесс реализации культурных преобразований. Самый простой и понятный вид ресурсов из перечисленных.

Технический вид ресурсов, в контексте реализации преобразований, есть такие инструменты, которые помогают воплотить в жизнь идею культурных метаморфоз в том виде, в каком она представляется в данный момент. Например, руководство хочет, чтобы сотрудники больше принимали участие в развитии предприятия, сильнее интегрировались в бытие организации. Для этого начальство придумало конкретное решение – учреждение обычая внесения любых предложений через специальную электронную автоматизированную систему. Сразу возникает необходимость обеспечить реализацию плана культурных изменений на практике соответствующими ресурсами, то есть разработать пригодную систему, а лишь только затем приобщить к её использованию персонал. Но, чтобы создать релевантную инфраструктуру требуются: a) как бы сказал Менгер, ресурсы первого порядка относительно поставленной цели (компьютеры, физические носители информации и т.д.) [4, с. 77–78] и b) представление о способе воплощения в жизнь конкретной задумки (в полной мере данная мысль раскрывается через деление тезиса на две категории – локальные и всеобъемлющие знания: в первом случае речь идёт об осведомленности людей в пределах организации, во втором – о знаниях вообще, то есть имеется в виду степень учёности общества в целом касательно данного вопроса). Технический вид ресурсов, надо полагать, более приоритетен для осуществления культурных метаморфоз, чем финансовый, но деньги, в некоторых случаях, могут дать доступ к техническому виду ресурсов.

Кадровый вид ресурсов заключается в наличии достаточного – для реализации конкретного плана преобразований – количества качественно надлежащих сотрудников. Качественная подготовленность работников – их способность не просто воспринять идею культурных метаморфоз в неизменно представленном виде, но и умение стать активными, полезными участниками происходящих изменений организационной действительности. Понятие «количественная наличность сотрудников», в контексте данного обсуждения, включает только лишь подходящую по своим личностным и трудовым свойствам численность людей: странно было бы относить к указанной страте тех акторов, которые бы на сегодняшний день не имели определенного уровня

психической готовности и практических навыков для активного содействия процессу преобразований.

Каждый из представленных выше видов ресурсов уникален в своём применении и предназначен для решения конкретных задач: какой-то из них способен компенсировать отсутствие другого в некоторой степени, но уж точно не полностью закрыть потребность в нём. Например, допустимо выделить денежное вознаграждение всем рабочим, тем самым увеличив лояльность людей к преобразованиям, но этот поступок всё же не сделает сотрудников более компетентными и, соответственно, не позволит осуществить запланированные изменения на должном уровне. То есть отсутствие ресурсов конкретного вида может стать ощутимым препятствием на пути к воплощению в жизнь определенной идеи преобразований, особенно при условии, что проект метаморфоз требователен к точности ресурсной композиции (соотношению видов ресурсов в количественном и качественном значении). В этом смысле невероятно значимым оказывается понимание ресурсного запроса, исходящего от замысла культурных преобразований, и обеспечение плана изменений необходимыми средствами: грамотный подход в указанных аспектах позволяет совмещать решение хозяйственных задач и осуществление метаморфоз организационной культуры, нивелируя появление высоких издержек для предприятия. Обычно такой эффект получается при хорошей согласованности действий элементов компании. Но если субъекты предприятия, наоборот, хозяйствуют не слаженно, – не как части целого, – то имеет место быть противопоставление целей деятельности и способов их достижения, что, в частности, влияет и на видение людьми культурных преобразований: наличие масштабных разногласий в любом случае не позволит совершить акт запланированных изменений оптимальным образом.

2) Низкий уровень вовлеченности персонала. В предыдущем пункте было продемонстрировано, что присутствие в организации сотрудников качественно соответствующих конкретным требованиям культурных планируемых метаморфоз (в чём бы они не выражались) в определенной концентрации является одним из важнейших условий для реализации преобразований. Однако, только лишь наличие подходящих под некие критерии работников не предполагает их обязательное участие в процессе культурных преобразований и не свидетельствует о желании людей использовать свой личностный, трудовой потенциал во имя перемен. В связи с этим возникает необходимость приобщения персонала к воплощению в жизнь идеи метаморфоз.

Обычно сотрудники, осуществляющие трудовую деятельность в одной организации, прекрасно знают о настроениях коллег, отчего и выказывание конкретных реакций на определенные события не оказывается неожиданностью: конечно не исключено, что, будучи поставленными перед некими ультиматумами, работники в открытую не станут сопротивляться преобразованиям, правда, в таком случаем формальное присутствие людей в процессе реализуемых метаморфоз так же не обязательно благоприятно

скажется на происходящем. Выходит, участие персонала в преобразованиях не равняется по смыслу вовлечённости. Здесь речь идёт о чём-то большем, нежели простом прибывании, а именно – о сочетании деятельного физического присутствия и неподдельного желания оказывать воздействие, соответствующее запросу аутентичной идеи конкретно планируемых изменений, на бытие предприятия. В таком случае, вовлеченность персонала в процесс культурных организационных преобразований подразумевает a) компетентность, обретающую свою значимость через b) действие, которое отвечает требованиям проекта метаморфоз, а значит представляет воплощённую c) целесообразность хозяйственного поведения. А вовлечение персонала – деятельность властных акторов, предполагающая мобилизацию необходимого количества качественно подготовленных сотрудников для совершения последними ожидаемых от них поступков в контексте происходящих преобразований. Правда, когда руководство рассуждает о вовлеченности сотрудников в процесс планируемых изменений организационного бытия, иногда оно ошибочно считает, будто бы в момент достижения определенных результатов всё закончится по аналогии с завершением осуществления коммерческого проекта, полная реализация которого сигнализирует о возможности акторов в некоторой степени отстраниться от полученного продукта труда. На деле же вовлеченность персонала подразумевает сохранение лояльности к воплощённым в жизнь метаморфозам и закрепление итога общих стараний в виде культурной нормы – иначе говоря, предусматривает готовность коллектива соблюдать новый порядок вещей в будущем.

В целом, вовлеченность персонала может быть непринужденной и стимулированной. В первом случае работники сами осознают важность происходящих изменений действительности и стараются посильно принимать в них участие. Такая деятельная заинтересованность в преобразованиях имеет место быть в организациях, где предыдущие намеренно реализуемые метаморфозы приносили реальную выгоду сотрудникам. Некоторые учёные отмечают, что работники готовы содействовать преобразованиям при влиянии хорошей (воспринимать как синоним слова «доверительной») организационной культуры, но странно полагать, будто бы люди из раза в раз захотят жертвовать своими интересами ради очередных неоправданных, непродуманных действий руководства. Поэтому, каким бы запасом прочности не обладала актуальная культурная данность, непринуждённая вовлеченность коллектива в процесс преобразований возможна только при доказанной эффективности хотя бы части уже осуществленных изменений. Другое дело – стимулированная вовлеченность персонала. Указанный феномен, как понятно из названия, базируется не на собственной инициативе сотрудников участвовать в акте метаморфоз бытия предприятия, а исходящих извне стимулах. Стимулированное вовлечение людей реализуется через различного рода премирования, презентацию работникам тех аспектов происходящих изменений, которые изначально ими не были отмечены как важные, и создание

новых выгод в дополнение к существовавшим в исходном плане преобразований.

3) Неготовность системы. Предприятие представляет из себя отлаженную систему, для гармоничной работы которой необходимо, чтобы каждый её элемент функционировал адекватно идее своего существования – в полной мере исполнял предназначение. Очевидно, даже в самых благоприятных условиях внешней и внутренней среды организации добиться такого эффекта невероятно сложно, не говоря уже о периоде жизни компании, когда реализуются незначительные, локальные или серьёзные, всеобъемлющие культурные преобразования. В процессе осуществления запланированных метаморфоз может оказаться, что хозяйственная система или какая-то её часть на данный момент попросту не готова к предполагаемому сценарию развития событий. Вероятно, такое может произойти по двум причинам:

a) Инертность системы или её частей. Любая система должна работать по определенным правилам, закономерностям – не случайным образом. Такая предпосылка обеспечивает стабильность функционирования компании, а также даёт возможность властным акторам более тщательно планировать будущее предприятия. Однако, указанный тезис раскрывается, если речь идёт об адаптивности организационной единицы к совершенно новым условиям жизнедеятельности – тогда всё с точностью до наоборот: если система через чур устойчива и зарегулирована, то, с большой долей вероятности, она не сможет приспособиться к иным обстоятельствам. Конечно, незначительные изменения даже самой закостенелой хозяйственной системы возможны, но её серьезное преображение потребует чрезвычайного вложения ресурсов разного рода. Желание руководства модернизировать бытие инертной структуры сообщает организационной единице амбивалентный статус: новые вводные будут диктовать иные от привычных требования к ведению хозяйства, но система, очевидно, окажется не в состоянии приспособиться к актуальным потребностям и, в итоге, создастся ситуация конфронтации реального и идеального.

b) Взаимозависимость элементов системы. Как и было отмечено, для корректного функционирования всей системы необходимо, чтобы каждый орган структуры выполнял определенные функции должным образом. Однако, работоспособность системы базируется не только на правильном функционировании каждой её части по отдельности, но ещё и том, как эти самые элементы интегрируются в целое, а именно – участвуют в общих производственных процессах, целесообразно взаимодействуют друг с другом.

Таким образом явно обнаруживается проблема взаимной ориентации части и целого особенно на фоне нарастающей дифференциации труда: организация, в которой устанавливается тенденция экономически рационального разрастания многообразия её элементов, оказывается способна в перспективе решать более сложные хозяйственные задачи, но параллельно с этим увеличивается и значимость каждого отдельного элемента предприятия в

целостной картине деятельности. Иначе говоря, если какой-то элемент компании не выполнит свою часть обязательств, то он подвергнет опасности не только свое благополучие, но и всей структуры. Впрочем, как и в случае с инертностью, взаимозависимость элементов системы имеет две стороны медали: указанный принцип обеспечивает увеличение производительности, но также служит серьезным препятствием при осуществлении преобразований. Ведь достаточно сложно реализовать запланированные изменения, если каждое звено структуры воспроизводит общую закреплённую логику действительности, тем самым, не давая всей системе или какой-то её части прийти к иному состоянию бытия.

Структура приобретает статус неготовности к предстоящим преобразованиям не потому, что со временем свойства инертности и взаимозависимости элементов становятся более характерными и необходимыми для функционирования организации, а по причине отсутствия управления данными аспектами со стороны властных акторов. Вообще любая система без должного внимания к её становлению может принять какой-угодно вид – даже такой, который окажется не соответствующим рациональным требованиям хозяйствования в актуальном пространственно-временном контексте и, соответственно, будет вести коммерческое предприятие к краху. Для правильного развития организации и существуют управляющие, наделенные конкретными полномочиями. В обсуждаемой ситуации это означает то, что властные акторы должны закладывать в проект жизнедеятельности организационной единицы механизмы для реализации возможности отклонения системы от главенствующей логики функционирования при наступлении определенных обстоятельств: следует обеспечить баланс сил в категориях «норма–отклонение», позволяющий структуре решать повседневные производственные задачи без существенных проблем и, одновременно, при необходимости уйти от действующих, привычных паттернов ведения дел. Тогда влияние на предприятие описываемых здесь пунктов станет не столь значимым: a) инертность системы продолжит наличествовать, но время, необходимое на перестройку курса хозяйствования, сократится до минимально возможных пределов; b) взаимозависимость элементов сохранится, однако, увеличится способность структуры к восприятию изменений актуальной логики хозяйствования. В результате чего неготовность системы к воплощению в жизнь идеи культурных метаморфоз снизится, и организационная единица окажется в состоянии, когда преобразования потенциально не смогу вызывать сильного потрясения структуры.

Схематическое представление процесса созерцания организационным субъектом хозяйственных действительностей

В данной части статьи были продемонстрированы причины, по которым сотрудники предприятия могут сопротивляться культурным преобразованиям, а также не верить в успешность их реализации. Среди субъективных причин перечислялись: страх перед неизвестным, привычка существовать

определенным образом, реакционный настрой. Объективных причин обнаружилось так же три: нехватка ресурсов, низкий уровень вовлеченности персонала, неготовность системы.

В основе субъективных причин сопротивления запланированным метаморфозам организационной единицы в культурном аспекте лежит акт саморефлексии «Я», в процессе которого работник специфически созерцает свое бытие в актуальном хозяйственном миропорядке, после чего переносит себя в мир будущего – модель реальности, получившую оформление посредством некоторого проекта преобразований (или того, как «Я» его представляет, если в действительности никакого конкретного плана изменений ему не предъявили, но субъект все же считает, что преображения хозяйственного бытия грядут), – и сравнивает два этих состояния: «Я – сегодня (в актуальном статусе)» и «Я – потом (в условиях как бы произошедших культурных метаморфоз)». Выяснилось, что настоящее кажется субъекту более надежным для его благосостояния, потому сотрудник готов проявлять лояльность к существующему миропорядку за исключением ситуаций, когда происходящее доставляет ему серьёзный дискомфорт.

Когда субъект рассматривает возможность реализации конкретного плана преобразований, то от его взора не могут ускользнуть и реально существующие данности – бытие организационной единицы в определенных проявлениях, на основе восприятия которых у сотрудника и формируются выводы об способности предприятия, как многообразного целого, воплотить в жизнь проект культурных изменений. Правда, в отличие от процесса оформления субъективных причин сопротивления преобразованиям, здесь «Я» сравнивает не своё бытие в разных пространственно-временных контекстах, а те самые обнаруженные в действительности объективные данности с понимаемыми им своеобразно требованиями к реализации определенного замысла преобразований:

– «требования проекта культурных преобразований к ресурсному обеспечению» – «наличие запрашиваемых ресурсов в организационной единице»;

– «требования проекта культурных преобразований к задействованию персонала» – «мера вовлеченности персонала»;

– «требования проекта культурных преобразований к гибкости системы» – «степень готовности системы».

Как видно, субъект выносит своё «Я» за пределы каждого акта сопоставления, но это действие не нивелирует возможность интерпретировать организационное бытие специфически – так, как пожелает сам индивид. Из-за этого объективные причины сопротивления изменениям часто базируются не на реальной неспособности организационной единицы к преобразованиям, а мнении сотрудников: в этом смысле совершенно не важно будут ли сделанные субъектом выводы соответствовать действительности, если он утвердил их для себя в виде итоговых. Например, какой-то работник может не иметь субъективных причин сопротивления преобразованиям, но при этом отмечать

нехватку ресурсов у предприятия для осуществления плана культурных метаморфоз, что заставит его усомниться в успешности реализации запланированных изменений.

Кроме того, и сам проект культурных метаморфоз может не существовать в принципе или не являться для субъекта, выносящего оценку, чем-то отчётливым – тогда и подразумевается термин «абстрактная идея преобразований». Допустим, сотрудник просто желает поразмыслить о том, способна ли компания к преобразованиям, исходя из сегодняшних хозяйственных внутриорганизационных реалий. В таком случае, конечно же, никаких объективно существующих требований не обнаруживается, но человек моделирует желаемую ситуацию, анализирует её как действительную и делает определённые, необходимые для формирования собственной позиции, выводы по поводу возможности реализации метаморфоз в сложившейся организационной данности.

Исходя из анализа всего пункта, важно сделать три резонных замечания:

A) Субъективные и объективные причины сопротивления преобразованиям по существу являются результатом своеобразного созерцания «Я» бытия организационной единицы в контексте осуществляющихся или предстоящих метаморфоз действительности предприятия.

B) Субъективные причины сопротивления преобразованиям отличаются от объективных только происхождением аргумента для занятия той или иной позиции. На стадии формирования мнения о возможности воплощения в жизнь конкретной или абстрактной идеи культурных изменений, «Я» созерцает действительность целостно: субъект ещё не проводит явную разделительную черту между некоторыми вводными, а лишь жаждет установить порядок в представшей перед ним новой смоделированной реальности. Однако, в ходе акта саморефлексии некоторые сигналы становятся для индивида более отчётливыми, и «Я» начинает формулировать окончательную позицию по данному вопросу. Тогда в полной мере и обнаруживается наличие или отсутствие «препятствующих» выводов, сделанных актором на основе измерения своего благополучия в разных хозяйственных действительностях (субъективные причины) или исходя из диагностики способности предприятия к метаморфозам (объективные причины). Таким образом, разделение причин сопротивления преобразованиям на субъективные и объективные происходит непосредственно в «Я».

C) Любой оценивающий организационное бытие субъект может придерживаться мнения, содержащего в себе разное количество субъективных и объективных причин с неодинаковой долей значимости каждой из них. Такой феномен допустимо назвать индивидуальной композицией причин сопротивления преобразованиям. Нельзя однозначно заявить, будто бы определенная комбинация причин сопротивления метаморфозам, созданная

отельным актором, окажется важной исключительно для одного «Я», но также недопустимо утверждать, что она отразит мнение большей части коллектива.

Рассмотрение факторов, оказывающих влияние на восприятие культурных преобразований, комплементарно

В предшествующих частях статьи разрозненно обозревались два фактора, влияющих на восприятие сотрудниками предприятия метаморфоз культурного аспекта коммерческой организации: образ руководителя и причины сопротивления преобразованиям. Это позволило более детально раскрыть их значимость в контексте обсуждаемой темы. Теперь, чтобы цель научных изысканий была достигнута, указанные факторы необходимо рассмотреть вместе, внеся дополнительные уточнения. Воплотить в жизнь задуманное окажется возможным, если к факторам добавить статусы «наличие» или «отсутствие». Продемонстрируем сказанное наглядно с помощью матрицы (рис. 2).



Рис. 2. Матрица факторов, влияющих на восприятие сотрудниками культурных преобразований

Источник: составлено автором

Матрица отлично отражает движение нашей мысли на первоначальном этапе, но сейчас необходимо развить замысел и для этого нужно попеременно сочетать факторы со статусами. Проделав данную операцию, мы получим 3 модели восприятия преобразований (рис. 3).

		Факторы, влияющие на восприятие культурных преобразований	
		Образ успешного руководителя	Причины сопротивления преобразованиям
Название модели	Абсолютно позитивное восприятие	Наличествует	Отсутствуют
	Относительное восприятие	Отсутствует	Отсутствуют
		Наличествует	Наличествуют
	Абсолютно негативное восприятие	Отсутствует	Наличествуют

Рис. 3. Модели восприятия культурных преобразований
Источник: составлено автором

Модель 1. Абсолютно позитивное восприятие культурных преобразований (образ успешного руководителя – наличествует, причины сопротивления преобразованиям – отсутствуют).

У работников предприятия в основной массе не обнаруживается никаких причин для сопротивления запланированным изменениям – ни субъективных, ни объективных. Даже если и существует нечто, вызывающее у персонала недоверие к идее культурных метаморфоз, то степень его воздействия на восприятие коллективом предстоящих преобразований гораздо ниже, чем совокупность положительных моментов. К этим, уже выигрышным, условиям добавляется ещё и наличие хорошего руководителя, который является воплощением отличного менеджера, превосходного лидера или сочетает в себе все характеристики указанных чистых типов: в любом случае люди по определенным причинам поверят в то, что такой управляющий сможет реализовать проект культурных изменений. Выходит, при обозначенных обстоятельствах восприятие сотрудниками метаморфоз культурной данности компании оказывается максимально благоприятным.

Модель 2. Относительное восприятие культурных преобразований.

Указанная модель названа относительной, поскольку один фактор всегда располагает сотрудников к грядущим метаморфозам, другой – отторгает. При установлении в организационной действительности ситуации, описанной относительной моделью, дальнейшие события могут развиваться самым неочевидным образом из-за того, что любой случай способен склонить персонал к изменению мнения касательно предстоящих преобразований.

(Образ успешного руководителя – отсутствует, причины сопротивления преобразованиям – отсутствуют).

Сотрудники совершенно не против некоторых перемен в бытии компании. Сейчас не идет речь о том, насколько работников устраивало актуальное состояние организационной единицы, главное – нет причин сопротивления преобразованиям субъективного и объективного характера: допустим, персонал считает, что изменение культуры принесет ему определенные выгоды и положительно скажется на деятельности предприятия. И здесь возникает проблема – управляющий, осуществляющий план метаморфоз, не обладает качествами менеджера и лидерскими способностями, то есть данный индивид воспринимается сотрудниками как неуспешный начальник. Конечно, преобразования не станут ни лучше, ни хуже от того, если они реализуются в полном объеме, но сам факт отсутствия грамотного руководителя, который мог хотя бы в некоторой степени поспособствовать свершениям, ставит весь проект культурных изменений под угрозу.

(Образ успешного руководителя – наличествует, причины сопротивления преобразованиям – наличествуют).

Сотрудники обладают информацией о том, что грядут некоторые преобразования и связывают их реализацию с человеком, под управлением которого они выполняют свои должностные обязанности – руководителем. Поскольку работники находятся с управляющим в тесном деловом контакте, они осведомлены о его способностях и полностью доверяют начальнику даже в аспекте культурных метаморфоз. Однако, вскрывается другая сторона вопроса: персонал имеет причины сопротивления преобразованиям. Для ситуации в целом данная условность оказывается не менее значимой, чем наличие в организационной единице хорошего руководителя. В таком случае, сотрудники станут сравнивать, насколько их нежелание оказаться в новой хозяйственной действительности сильнее веры в успешного руководителя, стремящегося осуществить проект трансформации бытия на благо всего предприятия и, в частности, этих самых сопротивляющихся работников.

Модель 3. Абсолютно негативное восприятие культурных преобразований (образ успешного руководителя – отсутствует, причины сопротивления преобразованиям – наличествуют).

Для организационной единицы такое положение дел оказывается самым плачевным. В ранее смоделированных ситуациях хотя бы один фактор, но благоволил восприятию персоналом возможных преобразований, здесь же – абсолютно всё против перемен в хозяйственной действительности. Сотрудники явно не желают культурных метаморфоз, что является следствием

наличия достаточного количества причин сопротивления преобразованиям. В контексте обсуждаемых условий, упаднический и аморфный настрой людей нередко оказывается не временным состоянием, подразумевающим неуверенность работников в способности организационной единицы к преображению, а становится вполне выверенным подходом к трудовой деятельности, необходимым для существования в сложившихся обстоятельствах. Само предчувствие изменений вызывает тотальный дискомфорт и недовольство на уровне всего коллектива. Ситуация осложняется тем, что в указанной данности обнаруживается руководитель, который вполне соответствует актуальной конъюнктуре: он сам не желает преобразований и, более того, негативно относится к попыткам произвести хотя бы малейшие изменения организационного бытия – всеми действиями управляющий цементирует сформировавшуюся действительность.

Применение моделей восприятия культурных преобразований на практике

Модели восприятия преобразований репрезентируют определенные состояния организационной действительности в контексте реализации культурных метаморфоз и, одновременно, предсказывают поведенческие линии, которых станут придерживаться сотрудники при указанных обстоятельствах. Всего было представлено три модели восприятия преобразований: абсолютно позитивное восприятие, относительное восприятие, абсолютно негативное восприятие. Каждая из них отражает одну типовую ситуацию, способную воцариться на предприятии во время или до осуществления запланированных изменений и только относительная модель является некоторым исключением, поскольку описывает сразу две типовые ситуации.

Однако, в таблице приведены самые общие модели восприятия культурных преобразований работниками, ведь при необходимости более точного выражения мыслей, нам пришлось бы описать каждую ситуацию ещё детальнее. В настоящем исследовании образ руководителя (первый фактор восприятия преобразований) воплощается через чистые типы фигур – менеджера и лидера, а они, в свою очередь, оказываются определенным собирательным целым навыков, свойств и черт абстрактного человека. Причин сопротивления культурным метаморфозам (второй фактор восприятия преобразований) было перечислено шесть: три субъективных и три объективных. Соответственно, дробление факторов на мелкие, только что описанные, составляющие с последующим включением полученных элементов в единую схему – по аналогии с процедурой формирования общих моделей – приводило бы к теоретической репрезентации огромного количества уникальных организационных действительностей, на базе которых создавались бы специфические сценарии восприятия культурных преобразований.

В дополнение к уже сказанному можно лишь добавить, что иногда важно не столько полное отсутствие тех или иных причин сопротивления культурным

метаморфозам, сколько величина их влияния: даже одна причина, имеющая огромную действующую силу, вероятно, может нивелировать всю совокупность положительных моментов в восприятии организационными акторами планируемых изменений, тем самым создавая не лучшие условия для реализации культурных преобразований.

К тому же, если мы обнаруживаем коррелятивную связь не просто между перечисленными факторами и восприятием преобразований субъектами организационной единицы, но и подчёркиваем факт оказания факторами влияния друг на друга, – что особо отчётливо продемонстрировано в относительной модели восприятия культурных метаморфоз, – то в большей степени:

1) наличие образа менеджера восполняет гармонию в общей композиции, когда присутствуют объективные причины сопротивления культурным преобразованиям (и наоборот: отсутствие объективных причин сопротивления преобразованиям увеличивает шансы организации на проведение культурных метаморфоз при отсутствии образа менеджера) (рис. 4).

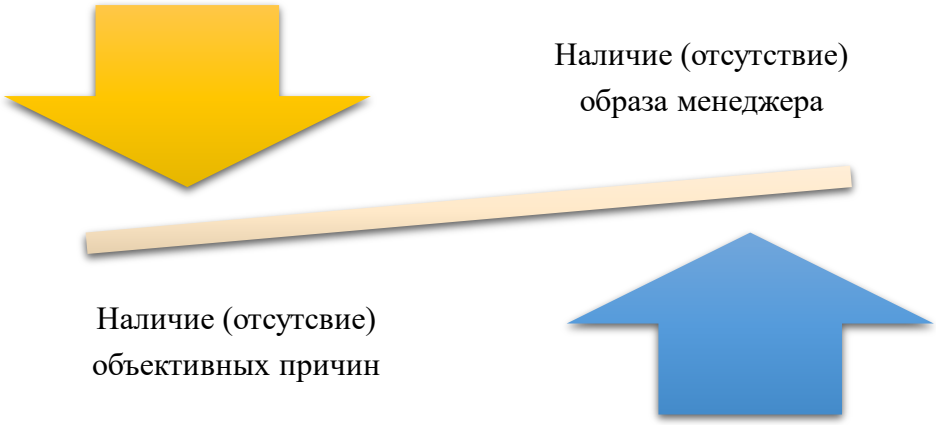


Рис. 4. Баланс факторов в организационной действительности («образ менеджера» – «объективные причины»)

Источник: составлено автором

Здесь может возникнуть некоторое недопонимание: одной из объективных причин сопротивления преобразованиям оказывается низкая вовлеченность персонала и, казалось бы, устранить её под силу как раз лидеру, однако, данное утверждение стало бы не совсем верным. В описании указанной причины говорится, что вовлеченность персонала – продолжительный процесс, который не прекращается в момент непосредственного завершения преобразований. Иначе говоря, приспосабливание коллектива к идее, подразумевающей возможность намеренного изменения бытия организационной единицы в различных вариациях – от самых конкретных (уже запланированных) до самых абстрактных (ещё не обсуждаемых, но потенциально допустимых) – носит системный характер, а значит и требует соответствующего подхода. Поэтому,

надо полагать, менеджер более пригоден для решения данного вопроса, нежели лидер.

2) наличие образа лидера становится особенно важным при существовании в коллективе субъективных причин сопротивления культурным преобразованиям (и наоборот: отсутствие субъективных причин сопротивления преобразованиям играет большую роль для свершения запланированных изменений при неимении образа лидера в организационной единице) (рис. 5).

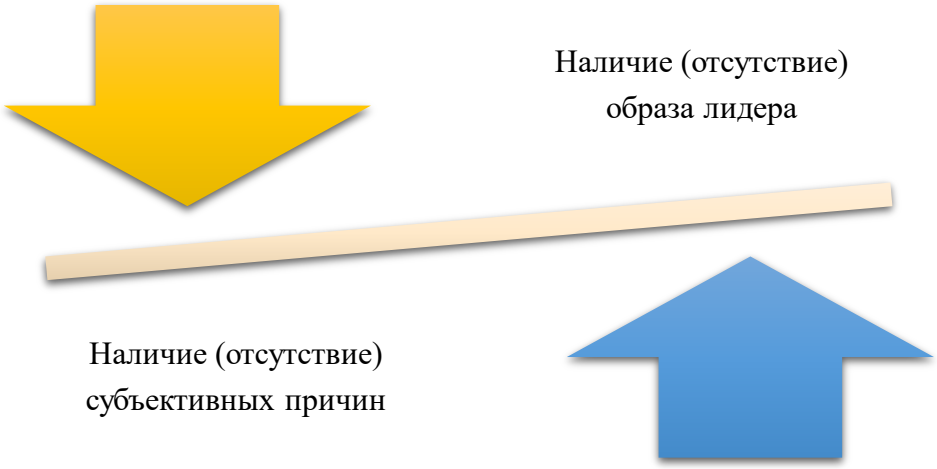


Рис. 5. Баланс факторов в организационной действительности («образ лидера» – «субъективные причины»)

Источник: составлено автором

Такие соотношения факторов можно было бы назвать оптимальными не только в условиях, описанных в относительной модели, но и вообще, поскольку в теории мы имеем возможность разделять факторы и моделировать некоторые упрощённые ситуации, а на практике – нет: с большой долей вероятности в каждой организации сформируется уникальное бытие, которое и будет представлять некое специфическое сочетание обозначенных ранее составляющих факторов. Именно потому решение проблемы восприятия сотрудниками культурных метаморфоз должно обнаруживаться исходя из конкретных обстоятельств, но здесь тезис про оптимальные модели и находит своё применение. Например, если высшее руководство видит, что субъективные причины сопротивления преобразованиям превалируют над объективными, то к реализации проекта изменений действительности предприятия лучше привлечь лидера вместо менеджера. Или, допустим, в фирме нет грамотных руководителей (ярко выраженных лидеров или менеджеров), тогда стоит выявить основные причины сопротивления преобразованиям и устранить их перед воплощением в жизнь идеи культурных метаморфоз.

Заключение

Значение культурной составляющей в жизни компании трудно переоценить: она способна стать фундаментом для плодотворной

деятельности предприятия и, наоборот, может оказаться явлением, полностью нивелирующим все старания субъектов фирмы. В любой организационной данности не исключена возможность возникновения запроса на реализацию преобразований культуры. Соответственно, акторы, отвечающие за развитие компании, обязаны своевременно решать задачи, грамотное урегулирование которых увеличивает шансы организационной единицы на успешное воплощение в жизнь концепта метаморфоз.

Одним из таких вызовов является проблема восприятия культурных преобразований работниками предприятия. Наличие позитивного или, как минимум, нейтрального отношения у коллектива компании к идее метаморфоз культуры – не менее важное условие для удачного завершения акта реализации запланированных изменений, нежели содержание самого проекта преобразований, поскольку даже важные и действительно необходимые замыслы могут попросту не осуществиться, если сотрудники крайне скептически предрасположены к преображению хозяйственной действительности. Выходит, что подготовке сотрудников к планируемым изменениям должно уделяться не меньше внимания, чем непосредственно продумыванию концепта культурных метаморфоз.

Представленные в статье сведения раскрывают сущность акта восприятия культурных преобразований работниками и, следовательно, дают возможность властным акторам опереться на сформулированные здесь положения в конкретных реальных ситуациях. Однако, необходимо сразу оговориться, что зафиксированные в материале тезисы всё же имеют ограничения в смысле практической применимости и теоретической эксплуатации. Упомянуть о них оказывается правильным уже после изложения основной части работы – непосредственно в заключении:

1) Акт восприятия сотрудниками культурных преобразований подвергся исследованию только на стадиях планирования и реализации организационных метаморфоз – до того момента, пока проект изменений не осуществился в полной мере и не успел показать свою реальную действенность и, как следствие, сформировать у работников фактически оценочное понимание новой хозяйственной реальности. Рассмотрение ситуации, где свершенные преобразования уже продемонстрировали субъектам предприятия своё влияние, вероятно, должно изначально отправляться от иных методологических предпосылок, но можно допустить, что в таком случае акт восприятия культурных преобразований редуцируется до процесса субъективного оценивания эффективности произошедших метаморфоз в контексте реактуализированной организационной данности.

2) Культурные преобразования, выступившие в рамках данной исследовательской работы косвенным предметом изучения, отражали, если так допустимо выразиться, «неочевидные» метаморфозы, то есть такие, восприятие сотрудниками замысла которых не приводит субъектов к однозначному выводу в отношении возможных последствий влияния своеобразно рассматриваемых свершений на устоявшийся миропорядок.

Очевидно, здесь подразумевается сложность акта созерцания ещё не воплощенной, но уже проецируемой на актуальное хозяйственное бытие, идеи концепта преобразований: вряд ли бы работник сильно переживал по поводу будущего, если бы точно знал, к каким последствиям приведет осуществление конкретного проекта хозяйственных изменений и уж тем более не противился бы преображению действительности, если бы понимал, что оно сулит ему прямую или косвенную выгоду.

Теперь, соединив все тезисы воедино, допустимо отметить, что осмысление указанной темы имеет большую значимость для становления коммерческих предприятий, поскольку организационная культура не редко нуждается в преобразованиях, но при этом сама идея изменений среди сотрудников коллектива может оказаться непопулярной, а иногда – и враждебной. Исследование отчётливо продемонстрировало коррелятивную связь между конкретными данностями (факторами, влияющими на восприятие преобразований) и итоговой позицией сотрудников касательно запланированных или реализуемых культурных метаморфоз, наполняемой определённым содержанием в результате процесса созерцания действительности. В связи с чем обнаруживается возможность намеренно воздействовать непосредственно на упомянутые данности и, следовательно, влиять на отношение работников к идее преобразований. В итоге, обозначенные рациональные манипуляции позволят более грамотно и эффективно воплощать в жизнь необходимые проекты изменений культуры предприятия.

Литература

1. Впереди перемен / Д.П. Коттер. М.: «Альпина Диджитал», 2012.
2. Заряженные на результат. Культура высокой эффективности на практике / Нил Доши, Линдси Макгрегор; пер. с англ. М. Попова. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. 320 с.
3. Иммануил Кант. Критика практического разума. СПб.: Издательство «Наука», 2007. 528 с.
4. Карл Менгер. Избранные работы. М.: Издательский дом «Территория будущего», 2005. 496 с.
5. Костенко Е.П., Скачкова Л.С., Маличенко И.П. и др. / под редакцией Е.П. Костенко и Л.С. Скачковой / Управление персоналом: продвинутый курс. Учебник для вузов. СПб.: Питер, 2023. 512 с.
6. Организационная культура: учебное пособие для вузов / В.А. Колосов. Москва: Издательство Юрайт, 2021. 343 с.
7. Психология лидерства в бизнесе / В. Шеклтон. СПб.: Питер, 2003. 222 с.
8. Стюарт Уэллс. Босс Многоликий. СПб.: Питер, 2002. 256 с.
9. Теория менеджмента: Учебник / А.К. Семенов, В.И. Набоков. 2-е изд., стер. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2019. 490 с.

10. Управление изменениями в организации: учебное пособие / В.В. Петров, В.В. Даньшина. М.: Издательство «Палеотип», 2011. 144 с.

11. Управление изменениями в современных компаниях: монография / Резник С.Д., Герасимов Б.Н., Ковальчук Ю.А. и др. / под общ. ред. Р.М. Нижегородцева, С.Д. Резника. Москва: ИНФРА-М, 2023. 263 с.

12. Управление изменениями: учебник и практикум для академического бакалавриата / Э.М. Коротков, М.Б. Жернакова, Т.Ю. Кротенко. М.: Издательство Юрайт, 2015. 278 с.

13. Халан И.С. Искусство быть лидером / Пер с англ. Спб.: «Издательство «ДИЛЯ», 2013. 96 с.

Международный научно-исследовательский журнал
«Прогрессивная экономика»
№ 2 / 2025 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/analiz-vliyaniya-czifrovoj-transformaczii-proczessov-upravleniya-na-strategii-rossijskih-eksporterov/
Научная статья / Original article
Шифр научной специальности ВАК: 5.2.6
УДК 37.014
DOI: 10.54861/27131211_2025_2_131



АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ НА СТРАТЕГИИ РОССИЙСКИХ ЭКСПОРТЕРОВ

Фефелов Д.Л., *аспирант, Санкт-Петербургский государственный университет, г. Санкт-Петербург, Россия*

Аннотация. В связи с ростом предпринимательской активности потребность в международной деятельности набирает актуальность среди компаний. Хотя известно, что цифровая трансформация процессов управления способствует эффективной работе бизнеса, мало написано о ее влиянии на результаты деятельности международных фирм. В данной работе исследуется влияние цифровой трансформации на три ключевые стратегии бизнеса – адаптацию бизнес-моделей, взаимодействие с клиентами и операционную эффективность. В качестве эмпирического контекста используется выборка 221 российской компании с экспортной деятельностью. По результатам анализа было установлено, что цифровая трансформация имеет неоднородный эффект на результаты стратегий международных компаний. В частности, влияние на адаптацию бизнес-моделей значительно менее выражено по сравнению с влиянием на операционную эффективность, что может быть вызвано особенностями институциональной среды домашнего и зарубежного рынков, а также целями самих компаний. Полученные выводы подчеркивают важность цифровой трансформации процессов управления в контексте интернационализации. Для более эффективного достижения целей компании должны учитывать институциональные различия и быть готовыми к ним адаптироваться. В дальнейшем данные выводы нуждаются в статистическом моделировании и верификации.

Ключевые слова: цифровая трансформация, международный бизнес, стратегический менеджмент, цифровая экономика.

THE INFLUENCE OF DIGITAL TRANSFORMATION ON THE STRATEGIES OF RUSSIAN EXPORTING COMPANIES

Fefelov D.L., *Postgraduate Student, Saint Petersburg State University, Saint Petersburg, Russia*

Abstract. With the growth of entrepreneurial activity, the need for international operations is becoming increasingly important among companies. Although digital transformation is known to contribute to efficiency of business operations, little has been studied about its impact on the performance of international firms. This paper examines the impact of digital transformation on three key business strategies: business model adaptation, customer engagement, and operational efficiency. A sample of 221 Russian companies with export activities is used as an empirical context. The analysis found that digital transformation has a heterogeneous effect on the performance of international companies' strategies. In particular, the impact on business model adaptation is less pronounced than the impact on operational efficiency, which may be due to the specifics of institutional environment in domestic and foreign markets as well as the goals of companies themselves. The findings highlight the importance of digital transformation in business in the context of internationalization. To achieve their goals more effectively, companies must consider institutional differences and be prepared to adapt to them. To expand the discussion on this topic, further statistical modelling and verification of these findings are required.

Keywords: digital transformation, international business, strategic management, digital economy.

JEL classification: F23, F55, M31.

Для цитирования: Фефелов Д.Л. Анализ влияния цифровой трансформации процессов управления на стратегии российских экспортеров // Прогрессивная экономика. 2025. № 2. С. 131–144. DOI: 10.54861/27131211_2025_2_131.

Статья поступила в редакцию: 14.02.2025 г. Одобрена после рецензирования: 26.02.2025 г. Принята к публикации: 27.02.2025 г.

For citation: Fefelov D.L. The influence of digital transformation on the strategies of Russian exporting companies // Progressive Economy. 2024. No. 2. pp. 131–144. DOI: 10.54861/27131211_2025_2_131.

The article was submitted to the editorial office: 14/02/2025. Approved after review: 26/02/2025. Accepted for publication: 27/02/2025.

Введение

Цифровая трансформация играет важную роль для бизнеса и общества, обеспечивая адаптацию организаций к быстро меняющимся условиям рынка и технологическим изменениям. Посредством внедрения цифровых технологий компании улучшают существующие бизнес-процессы и создают новые бизнес-модели, которые могут стать их конкурентным преимуществом [4]. Также установлено, что цифровая трансформация может смягчить негативные проявления кризисов, повышая выживаемость и устойчивость компаний [9]. В последние годы в России наблюдается значительный рост предпринимательской активности [2]. В условиях растущей конкуренции на внутреннем рынке внедрение цифровых технологий позволяет компаниям повысить эффективность для дальнейшего масштабирования своей деятельности за рубеж. Однако цифровая трансформация – сложный процесс. Несмотря на актуальность внедрения цифровых технологий, около 86% проектов по их реализации заканчиваются неудачей [18]. Основными причинами провала являются пренебрежение разработкой четкой стратегии, недостаточная подготовка персонала и отсутствие адекватной организационной структуры [1]. Данные риски обостряются еще больше при попадании на зарубежные рынки, где международным компаниям приходится сталкиваться с давлением внешней среды, выраженной в институциональных различиях и неравном доступе к ресурсам по сравнению с местными компаниями [19]. Таким образом, стратегии цифровой трансформации в новой обстановке могут существенно отличаться из-за необходимости адаптироваться к местным условиям эксплуатации, что представляет проблемы для бизнеса при интернационализации за рубеж.

С точки зрения научной релевантности, о влиянии цифровой трансформации на эффективность работы предприятий и их бизнес практики известно достаточно много [3]. Однако, тема влияния цифровой трансформации на интернационализацию российских компаний, несмотря на существующие практические проблемы, остается в основном неизученной. Учитывая актуальность данной темы для развития бизнеса в современном мире, необходимо исследовать влияние цифровой трансформации в стратегическом контексте. Таким образом, цель данной работы – проанализировать влияние цифровой трансформации на стратегии международных компаний.

Обзор литературы

Цифровую трансформацию можно определить как применение цифровых технологий с целью достижения стратегических целей компании [3]. Именно цель обуславливает выбор и спецификацию технологий, которые бизнес будет внедрять. Процесс цифровой трансформации при этом приводит к значительным изменениям на разных организационных уровнях. Таким образом, в зависимости от целеполагания цифровая трансформация способна привести к различным стратегическим эффектам.

Одним из основных направлений цифровой трансформации является автоматизация бизнес-процессов, которая позволяет повысить их эффективность и снизить затраты. Компании используют такие технологии, как ERP и CRM-системы, облачные решения и виртуальных роботов для сбора, хранения и обработки данных о клиентах и организации [8]. В последнее время в связи с активной разработкой в данной сфере набирают популярность умные технологии, такие как искусственный интеллект, что позволяет поддерживать основные бизнес-процессы еще эффективнее. Исследования показывают, что модели искусственного интеллекта способны эффективно обрабатывать большие объемы текстовой и звуковой информации. Эти данные затем используются в предиктивной аналитике, что значительно сокращает временные и финансовые затраты на поиск новых рынков и клиентов, а также улучшает взаимодействие с ними [11]. Кроме того, цифровая трансформация распространяется не только на отдельные бизнес-процессы, но и на то, как компании создают ценность для клиентов – бизнес-модели. Активное внедрение цифровых платформ привело к возникновению электронной коммерции, которая охватывает все больше компаний [6].

При интернационализации компании сталкиваются с рядом трудностей несвойственных домашнему рынку. Одной из таких трудностей является отсутствие опыта работы за рубежом и знаний о клиентах [13]. В этой связи актуальность некоторых аспектов цифровой трансформации возрастает. Например, веб-аналитика, цифровые каналы и сервисы могут быть применимы для поиска новых рынков и клиентов, а также анализа конкурентной среды, что позволяет сократить разницу в доступе к ресурсам между международными и местными компаниями. Для снижения транзакционных издержек компании выходят на зарубежные рынки через онлайн-платформы и электронную коммерцию. Это смягчает барьеры входа, так как компании могут предлагать свои товары и услуги без необходимости физического присутствия в других странах. С ростом интернационализации компаний и открытием новых подразделений на зарубежных рынках, цифровые решения позволяют улучшить над ними контроль, улучшить обмен данными и, тем самым, снизить информационную асимметрию.

Хотя возможность применения технологий и позволяет многим компаниям сократить затраты на маркетинг, поиск персонала и операции, снижая тем самым барьеры для вхождения на зарубежные рынки, при планировании мероприятий цифровой трансформации необходимо помнить о проблемах, которые могут возникнуть при их реализации. Например, они могут быть вызваны нехваткой необходимой инфраструктуры телекоммуникаций, что может оказать негативный эффект на логистику компаний, занимающихся электронной коммерцией [14]. Также внимания требуют регуляторные институты, регламентирующие аспекты применения цифровых технологий бизнесом. Одними из таких примеров являются законы об обработке персональных данных, которые могут влиять на сбор и обработку данных клиентов для таргетированной рекламы [15].

Таким образом, аспекты цифровой трансформации могут иметь различное стратегическое значение при интернационализации компаний. Цель внедрения технологии обуславливает направленность стратегий цифровой трансформации. Исходя из сделанного обзора литературы можно выделить три основных стратегии цифровой трансформации: адаптацию бизнес-моделей, взаимодействие с рынками и клиентами, а также операционный менеджмент.

Материалы и методы

Исследование было проведено с использованием общенаучных методов; была проанализирована литература по цифровой трансформации и международным стратегиям в бизнесе. На базе полученных выводов были составлены вопросы для анкеты, направленной на изучение процессов цифровой трансформации в российских компаниях с международной деятельностью. После этого была составлена выборка компаний, проведен опрос и собрана статистика, результаты которой используются при анализе. Компании были отобраны случайным образом из региональных каталогов российских-компаний экспортеров. Опрос проводился в 2023 году, и общая выборка составила 221 компанию. В нее попали предприятия малого и среднего бизнеса со средним числом сотрудников 76 человек. В отраслевом плане выборка включает в себя почти все виды деятельности, включая легкое и тяжелое промышленное производство, информационные технологии, сельскохозяйственный сектор, туризм, медицинские и финансовые услуги и т.д.

Результаты и обсуждение

Концепция бизнес-модели широко применяется в исследованиях по менеджменту. По определению, бизнес-модель — это способ, с помощью которого предприятие создает ценность для клиентов, за которую они готовы платить и преобразует эти платежи в прибыль [20]. Создание ценности в бизнес-модели относится к процессу, посредством которого компания превращает ресурсы во что-то ценное для своих клиентов, заинтересованных сторон и сообщества. Он охватывает различные аспекты, такие как создание ценности с помощью улучшения продуктов и услуг, роста доходов, окупаемости инвестиций и т. д. Ценностное предложение определяет, что делает продукт или услугу компании привлекательными, почему клиент должен их купить и как ценность продукта или услуги отличается от аналогичных предложений. Оно может быть адресовано целевым клиентам компании или целевому сегменту рынка и принимает форму краткого, четкого и лаконичного заявления о материальных и нематериальных выгодах, которые будут предоставлены клиентам. Показатель доходности бизнеса является индикатором, по которому можно судить об успехе реализации ценностного предложения и успехе бизнес-модели в целом [5].

Каналы доставки ценности также могут трансформироваться под влиянием цифровых технологий. Цифровая трансформация кардинально изменила ритейл, создав условия для торговли через веб-сайты и платформы,

которые значительно улучшили пользовательский опыт и позволили внедрить системы рекомендаций, а также привели к появлению новой формы бизнеса – электронной коммерции. Здесь электронная платформа выступает в роли виртуального рынка (маркетплейс), где происходит товарообмен между разными видами клиентов (B2B, B2C и т. д.) [10].

С целью оценки влияния цифровой трансформации на создание ценности респондентов попросили оценить по шкале Лайкерта (от 1 до 5) ряд высказываний формата «Мы начали применять цифровые решения для улучшения/модификации качества наших продуктов и услуг на зарубежных рынках». Аналогичным образом были заданы вопросы относительно создания новый продуктов и услуг, а также расширения продаж. Как следует из данных опроса (рис. 1, 2, 3), более 50% процентов респондентов в той или иной степени не согласны с тем, что внедрение цифровых технологий привело их компании к созданию новых или улучшению текущих товаров и услуг для зарубежных клиентов.

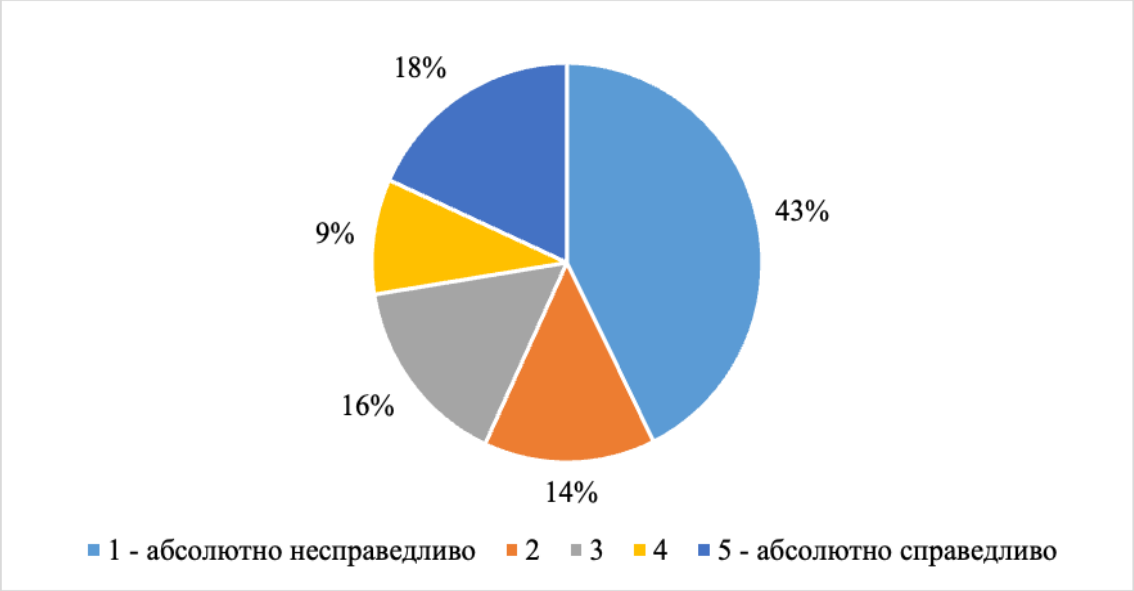


Рис. 1. Модификация существующих продуктов и услуг

Источник: составлено автором

Еще больший процент негативных ответов наблюдается и относительно доходности бизнес-моделей, что позволяет сделать выводы об относительно слабом влиянии цифровой трансформации на бизнес-модели и создание ценности в российских международных компаниях.

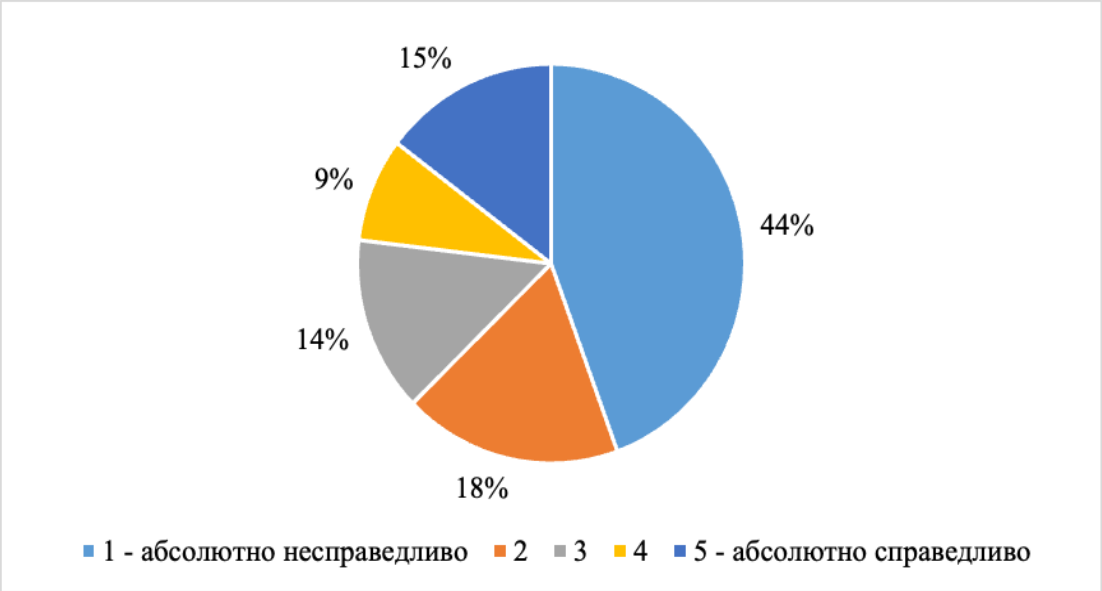


Рис. 2. Создание новых продуктов и услуг
Источник: составлено автором

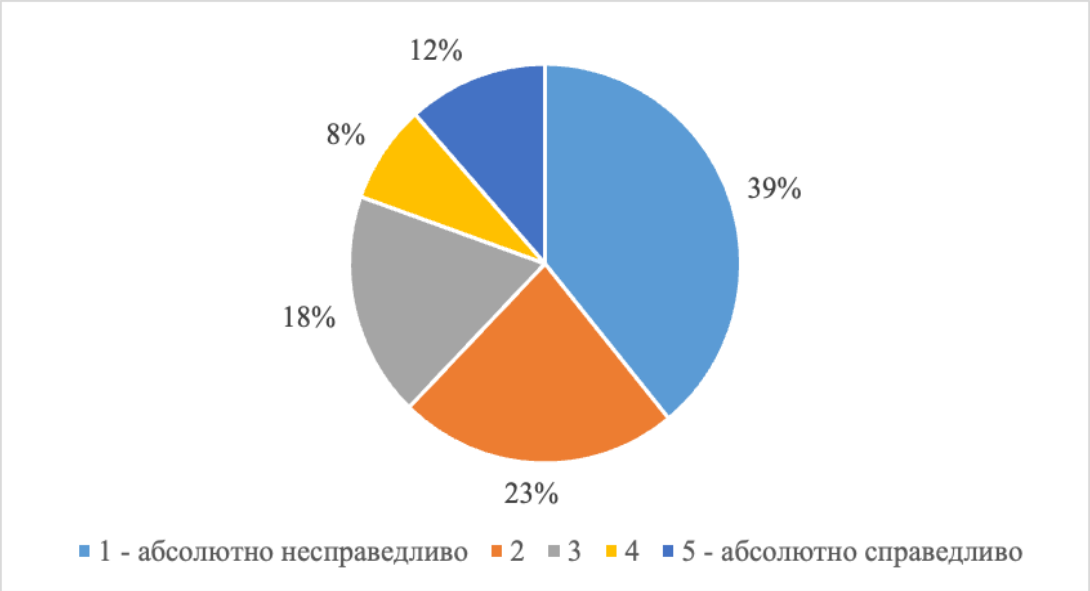


Рис. 3. Компания увеличила объемы продаж
Источник: составлено автором

Данную тенденцию можно объяснить следующим образом: как следует из уже данного выше определения цифровой трансформации, многие компании подходят к внедрению цифровых технологий прагматично, то есть согласно их целесообразности, сосредотачиваясь при этом на необходимых изменениях, но не обязательно стремясь к радикальным новшествам. Это может привести к тому, что изменения остаются поверхностными и не оказывают существенного влияния на бизнес-модели. Также, с точки зрения теории международных стратегий бизнеса, данная статистика может объясняться институциональной близостью домашнего и зарубежного рынка. Это сочетается с общей географией интернационализации компаний выборки

– в большей степени страны ближнего зарубежья и в меньшей – Китай. Кроме того, компании традиционных отраслей, занимающиеся промышленным производством или перевозками, как правило не меняют бизнес-модель полностью, а лишь ограничиваются внедрением новых технологий в отдельные бизнес-процессы. В этом случае цифровая трансформация имеет значимый эффект в контексте операционного менеджмента, а не бизнес-модели.

Далее, как уже было сказано, цифровая трансформация преобразует формат взаимодействия с клиентами и способствует более глубокому пониманию их потребностей. Анализируя данные социальных сетей, можно установить, что нравится клиентам и что нуждается в проработке. Также компании изучают новые формы взаимодействия с клиентами. Некоторые компании предоставляют клиентам возможность самообслуживания с помощью цифровых технологий, которые позволяют клиенту сэкономить время, параллельно экономя деньги компании [7]. Например, компании используют чат-боты для быстрой коммуникации с клиентом и ответы на вопросы вместо звонков напрямую, а также анализ просмотров и кликов товаров на сайте или платформе. Полученные данные применяются для составления индивидуальных клиентских предложений. Аналогичным образом инструменты аналитики позволяют получить удаленный доступ к данным о зарубежных рынках. Согласно теории, экспорт является одним из первых шагов интернационализации, создавая возможность для первичного получения опыта. Цифровая трансформация дает позволяет усилить данный результат, облегчая доступ к данным о зарубежных рынках [17].

Для анализа влияния цифровой трансформации на взаимодействие компаний с клиентами был задан ряд вопросов, относительно применения аналитики данных при принятии решений, использования цифровых инструментов для улучшения клиентского опыта, а также поиска новых клиентов и рынков.

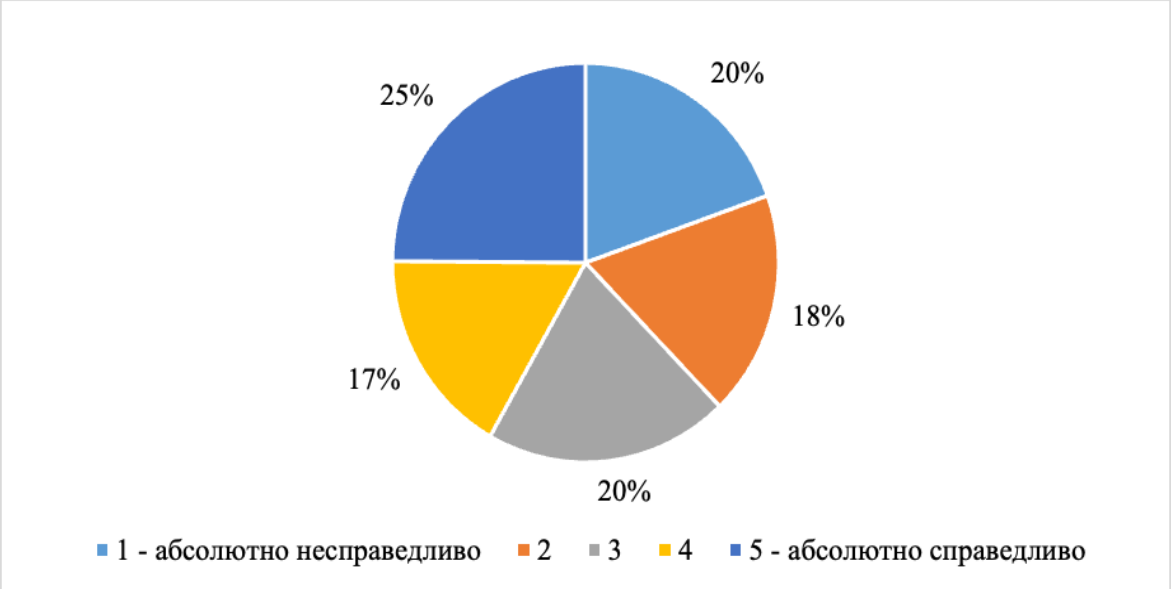


Рис. 4. Применение аналитики данных

Источник: составлено автором

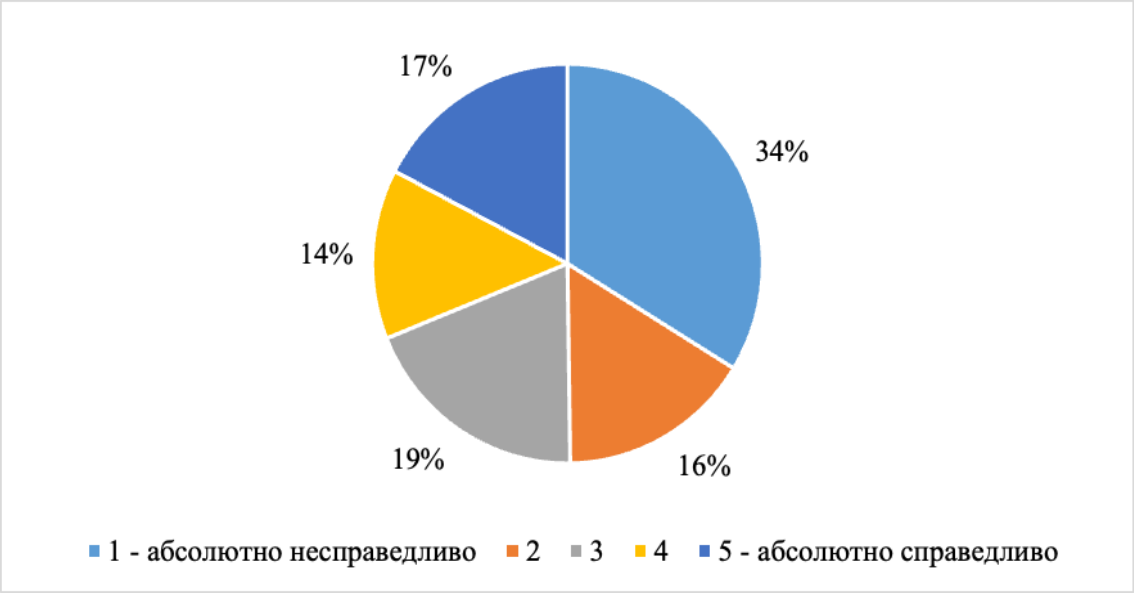


Рис. 5. Улучшение клиентского опыта
Источник: составлено автором

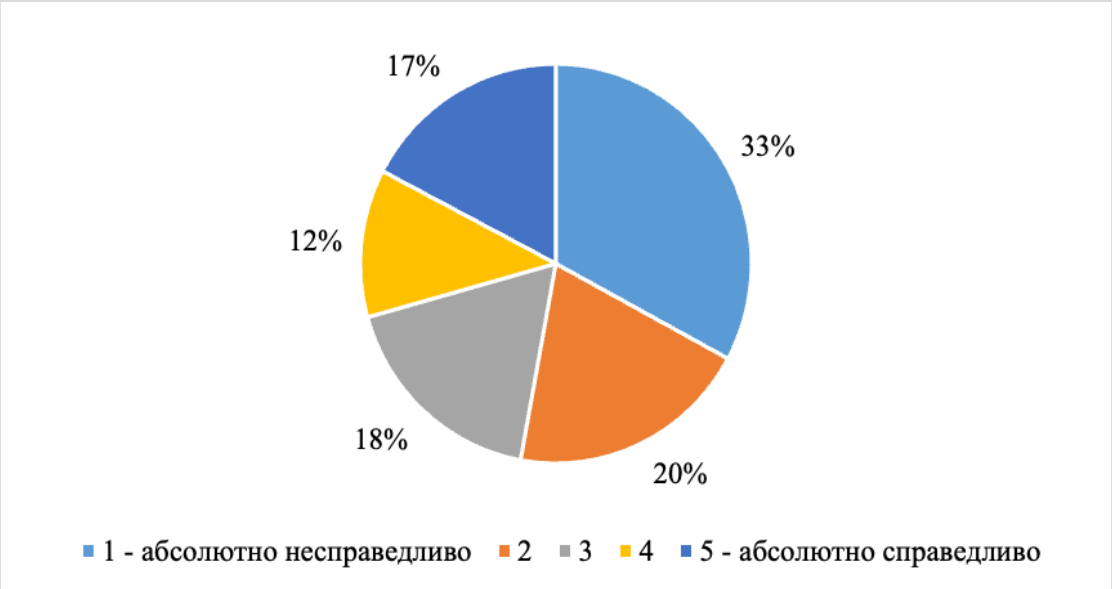


Рис. 6. Поиск новых клиентов и рынков
Источник: составлено автором

Ответы респондентов (рис. 4–6) показывают, что 62% компаний относительно активно используют аналитику данных в своей компании, что свидетельствует о значительном влиянии цифровой трансформации на уровень информированности и маркетинговую деятельность. Ровно 50% опрошенных международных компаний, отметили, что эти нововведения способствовали повышению их клиентоориентированности. В то же время меньшая доля компании использует цифровые технологии для поиска новых клиентов и рынков, что может быть связано с барьерами для международной

деятельности и недостаточным опытом работы на этих рынках. Важно отметить, что несмотря на высокую заинтересованность в цифровизации, многие компании сталкиваются с трудностями в реализации своих инициатив из-за нехватки специализированных ресурсов и опыта.

Последним анализируется влияние цифровой трансформации на операционный менеджмент. Как было отмечено ранее, автоматизация с помощью современных цифровых систем и умных технологий позволяет менеджменту более глубоко проанализировать характеристики своей продукции и учесть региональные особенности спроса [16]. Также принятие решений на основе точных данных в реальном времени, а не качественных предположений обеспечивает более эффективное управление ресурсами. Руководители получают возможность сравнивать текущие процессы и оптимально перераспределять производственные мощности, что сокращает операционные издержки и улучшает производительность. Кроме того, автоматизация повышает уровень безопасности на предприятии за счет полного или частичного исключения человеческого фактора [12].

Таким образом, респондентам были предложены три вопроса диагностирующих влияние цифровой трансформации на операционный менеджмент. Они затрагивают степень автоматизации в их компаниях, а также влияние цифровых технологий на снижение операционных издержек и продуктивность.

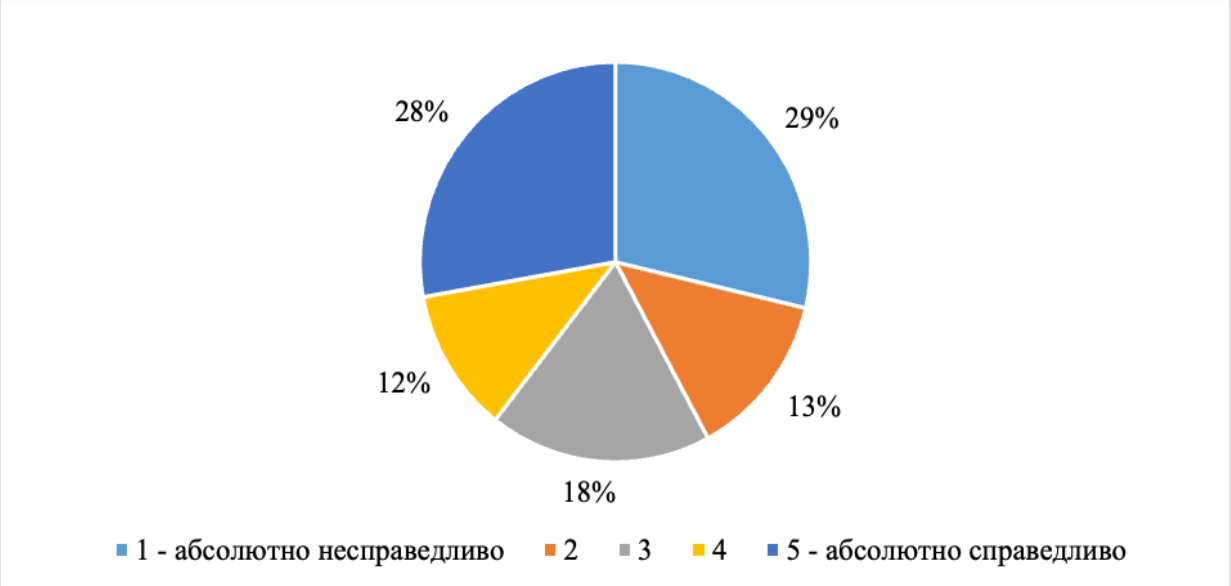


Рис. 7. Цифровизация и автоматизация бизнес-процессов

Источник: составлено автором

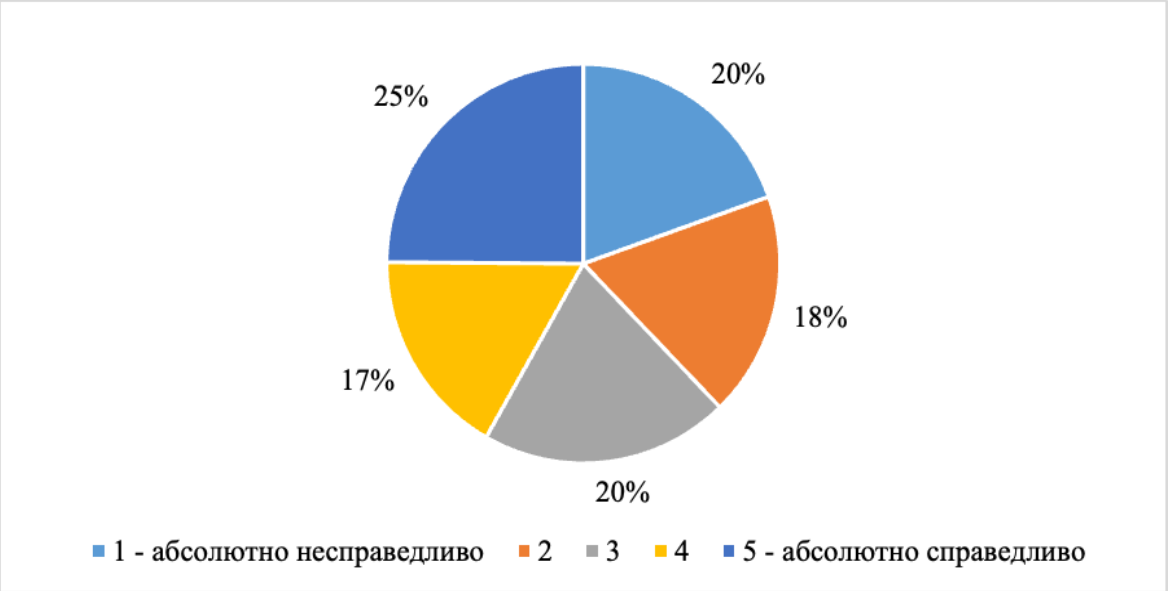


Рис. 8. Операционные расходы
Источник: составлено автором

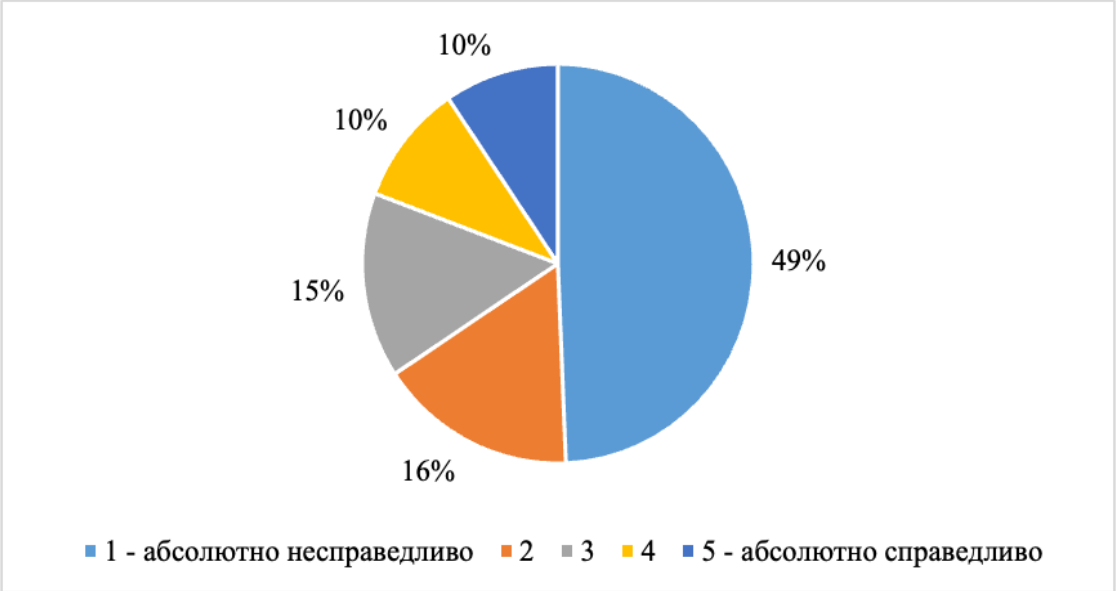


Рис. 9. Производительность компании
Источник: составлено автором

Как демонстрируют данные (рис. 7-9), российские международные компании характеризуются высокой автоматизацией своих бизнес-процессов. Также цифровая трансформация имеет значительный эффект с точки зрения снижения операционных издержек компаний, и в то время очень ограниченный эффект на их производительность. Это может быть вызвано как естественными причинами, например, отраслевой спецификой, так и проблемами, связанными с интеграцией технологий в свои бизнес-процессы или доступом к необходимым технологиям как таковым [17].

Заключение

Целью данной работы является анализ влияния цифровой трансформации на стратегии международных компаний. В качестве примеров была проанализирована деятельность российских международных компаний, занимающихся экспортом. В качестве теоретической основы была исследована литература по цифровой трансформации компаний и были предложены три основные стратегии цифровой трансформации: адаптация бизнес-моделей, взаимодействие с рынками и клиентами и операционное управление. Эмпирический анализ показал, что, хотя большая часть российских международных компаний внедряет цифровые технологии в свои бизнес-процессы, их влияние различается в зависимости от стратегических областей, в которые они внедряются. В частности, исследование выявило относительно слабое влияние цифровой трансформации на бизнес-модели и создание стоимости. Это можно объяснить прагматичным подходом к внедрению технологий, сосредоточенным на необходимых изменениях, а не на радикальных инновациях, а также институциональной близостью между внутренними и международными рынками. Напротив, влияние на взаимодействие с клиентами более выражено, при этом значительный процент компаний активно использует аналитику данных для более содержательного принятии решений и улучшения клиентского опыта. Однако меньше компаний используют цифровые технологии для привлечения новых рынков и клиентов, возможно, из-за барьеров интернационализации и ограниченного опыта на этих рынках. Наиболее существенное влияние цифровой трансформации наблюдалось в операционном управлении, при этом среди опрошенных компаний была отмечена высокая степень автоматизации бизнес-процессов. Цифровая трансформация также продемонстрировала значительный эффект на снижение операционных расходов, но ограниченный эффект на производительность.

Таким образом, данные выводы отражают важность понимания специфики цифровых технологий в контексте стратегического менеджмента для бизнеса с одной стороны и необходимость в развитии цифровой инфраструктуры и подготовки кадров государством с другой. Полученные выводы могут использоваться в качестве основы для дальнейших исследований по цифровой трансформации и международных стратегий в бизнесе. В частности, они нуждаются в статистическом моделировании с целью установления величины и качества взаимосвязей.

Литература

1. Бутковская Г.В., Сумарокова Е.В. Цифровые стратегии компаний: потенциал роста и причины провала // E–Management. 2019. Т. 2. №. 3. С. 48–57.
2. Верховская О. Р. Мониторинг предпринимательской активности Россия 2023/2024. URL: https://gsom.spbu.ru/research/research_statistics/gem/.
3. Грибанов Ю., Руденко М. Цифровая трансформация бизнеса. Litres, 2022.
4. Китова О.В., Брускин С.Н. Цифровая трансформация бизнеса //Цифровая экономика. 2018. №. 1. С. 20–25.
5. Климанова Я. Д., Басаев З. В. Стратегии цифровой трансформации бизнес–моделей на российском рынке розничной торговли //Экономика, предпринимательство и право. 2022. Т. 12. №. 6. С. 1723–1742.
6. Маглинова Т.Г. Электронная коммерция и торговля // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. №. 8. С. 153–156.
7. Максимова М. А. Перспективы и проблемы реализации инновационных технологий самообслуживания ритейлерами Санкт–Петербурга // Инновационный дискурс развития современной науки и технологий. 2022. С. 38–42.
8. Мамаева Г.А. ИТ–решения для цифровой трансформации бизнеса // Эпоха науки. 2018. №. 13. С. 81–86.
9. Старшов Е.Д., Фефелов Д.Л., Голубева А.А., Андрусенко В.Ю. Государственные меры поддержки МСП в 2022–2023 годах: уроки пандемии COVID–19 в условиях «новой реальности» // Менеджмент в России и за рубежом. 2024. № 5. С. 17–24.
10. Титов И.А. Цифровые платформы как драйвер реализации проектов компаний по импортозамещению ИТ–инфраструктуры: опыт экосистемы «СБЕР» //Научные исследования и разработки. Российский журнал управления проектами. 2024. Т. 13. №. 1. С. 43–49.
11. Хачатурова С.С. Цифровая трансформация бизнеса //Modern Economy Success. 2021. Т. 6. С. 197–200.
12. Badri A., Boudreau–Trudel B., Souissi A. S. Occupational health and safety in the industry 4.0 era: A cause for major concern? // Safety science. 2018. Т. 109. С. 403–411.
13. Bhandari K.R. et al. Digitalization, internationalization, and firm performance: A resource–orchestration perspective on new OLI advantages //International Business Review. 2023. Vol. 32. No. 4. P. 102135.
14. Liu B. et al. Belt and Road Initiative for environmental economic development: A Case Study of cooperation between China and Russia in transport sector // BRICS Journal of Economics. 2022. Vol. 3. No. 4. P. 299–316.
15. Minich S. A. Improving the System of Mandatory Requirements to Business under the Digital Transformation of Economy //Journal of Digital Technologies and Law. 2023. Vol. 1. No 3.

16. Mohamed M. Challenges and benefits of industry 4.0: An overview //International Journal of Supply and Operations Management. 2018. Vol. 5. No. 3. P. 256–265.

17. Pereira C.S. et al. The importance of digital transformation in international business // Sustainability. 2022. Vol. 14. No. 2. P. 834.

18. Rogers B. Why 84% of companies fail at digital transformation //Forbes. com, January. 2016. Vol. 7.

19. Starshov E.D., Fefelov D.L. Legitimacy of Multinational Enterprises: Systematic Review and Research Agenda // Журнал экономической теории. 2024. Vol. 21. No. 2. P. 320–344.

20. Teece D. J. Business models, business strategy and innovation //Long range planning. 2010. Vol. 43. No. 2–3. P. 172–194.

Международный научно-исследовательский журнал
«Прогрессивная экономика»
№ 2 / 2025 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/vozmozhnosti-rossii-na-afrikanskom-rynke-czifrovyh-tehnologij/
Научная статья / Original article
Шифр научной специальности ВАК: 5.2.5
УДК 339.9
DOI: 10.54861/27131211_2025_2_145



ВОЗМОЖНОСТИ РОССИИ НА АФРИКАНСКОМ РЫНКЕ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Приходько Д.В., *ассистент, Санкт-Петербургский государственный университет, г. Санкт-Петербург, Россия*

Аннотация. Статья посвящена анализу африканского рынка цифровых технологий и оценке потенциала российских ИТ-компаний на данном континенте. Актуальность исследования обусловлена ростом взаимного интереса России и африканских стран к сотрудничеству, что во многом связано с текущей геополитической ситуацией в мире. Показано, что Африка является стратегическим партнером России и характеризуется высоким потенциалом по многим направлениям сотрудничества, включая отношения в сфере цифровых технологий. Основная цель исследования заключается в том, чтобы показать ключевые проблемные зоны в области цифровизации в Африке, где российский опыт может быть полезен. В частности, акцентируется внимание на низком уровне обеспеченности населения смартфонами и доступом в Интернет, что является серьезным ограничением для цифрового развития региона. В то же время в статье приводятся примеры успешной деятельности российских компаний в сфере информационной безопасности, которая может быть востребована африканскими государствами. Отмечается наличие высокого потенциала России в развитии Интернет-инфраструктуры, а также в предоставлении решений для агротехнологического сектора. Отдельное внимание уделяется возможности подготовки африканских ИТ-специалистов на базе отечественных вузов – как в дистанционном, так и в очном формате. В целом делается вывод о значительных перспективах российских ИТ-компаний на африканском рынке цифровых технологий и о необходимости их активного освоения.

Ключевые слова: Россия, Африка, цифровые технологии, цифровизация, информационные технологии, африканские страны.

RUSSIA'S OPPORTUNITIES IN THE AFRICAN DIGITAL TECHNOLOGY MARKET

Prikhodko D.V., *Assistant Professor, Saint-Petersburg State University, Saint-Petersburg, Russia*

Abstract. The article is devoted to the analysis of the African digital technology market and the assessment of the potential of Russian IT companies on this continent. The relevance of the study is due to the growing mutual interest of Russia and African countries in cooperation, which is largely related to the current geopolitical situation in the world. It is shown that Africa is a strategic partner of Russia and is characterized by high potential in many areas of cooperation, including relations in the field of digital technologies. The main purpose of the study is to show the key problem areas in the field of digitalization in Africa, where the Russian experience can be useful. In particular, attention is focused on the low level of provision of smartphones and Internet access to the population, which is a serious limitation for the digital development of the region. At the same time, the article provides examples of successful activities of Russian companies in the field of information security, which may be in demand by African states. It is noted that Russia has a high potential in the development of Internet infrastructure, as well as in providing solutions for the agrotechnological sector. Special attention is paid to the possibility of training African IT specialists at domestic universities, both remotely and face-to–face. In general, the conclusion is drawn about the significant prospects of Russian IT companies in the African digital technology market and the need for their active development.

Keywords: Russia, Africa, digital technologies, digitalization, information technologies, African countries.

JEL classification: F14, F23, O55.

Для цитирования: Приходько Д.В. Возможности России на африканском рынке цифровых технологий // Прогрессивная экономика. 2025. № 2. С. 145–155. DOI: 10.54861/27131211_2025_2_145.

Статья поступила в редакцию: 15.02.2025 г. Одобрена после рецензирования: 27.02.2025 г. Принята к публикации: 28.02.2025 г.

For citation: Prikhodko D.V. Russia's opportunities in the African digital technology market // Progressive Economy. 2024. No. 2. pp. 145–155. DOI: 10.54861/27131211_2025_2_145.

The article was submitted to the editorial office: 15/02/2025. Approved after review: 27/02/2025. Accepted for publication: 28/02/2025.

Введение

В последние годы Россия все активнее сближается со странами Глобального Юга, в том числе с представителями африканского континента. Свидетельством тому является проведение двух крупных саммитов «Россия – Африка» в 2019 и 2023 гг. на территории в Сочи и Санкт-Петербурге, где были представлены почти все страны Африки, причем большинство на самом высоком уровне. Вместе с тем на самом африканском континенте в некоторых государствах наблюдается стремительный экономический рост. Так, например, согласно данным Всемирного банка только за 2014–2023 гг. номинальный ВВП Эфиопии вырос в 3,43 раза, Гвинеи – в 2,65 раз, Сан-Томе и Принсипи – в 2,54 раза, в то время как прирост мирового ВВП составил всего 36,3% [16]. Кроме того, Африка – это самый быстрорастущий регион мира по численности населения: только в странах Африки южнее Сахары за 2014–2023 гг. численность населения выросла на 26,2%, или на 260 млн человек, при среднемировых показателях темпа прироста в 9,7% [20]. Все это способствует росту потребностей африканского континента, которые нужно удовлетворять. Среди прочего растет интерес и к развитию цифровой экономики, для чего требуются инвестиции и соответствующее оборудование, включая мобильные телефоны, высокоскоростной Интернет, персональные компьютеры и т.д. На фоне развития российско-африканских отношений представляет интерес анализ тех сфер, в которых может преуспеть Россия на африканском рынке цифровых технологий, что и является целью данного исследования.

Обзор литературы

Интерес к цифровизации африканского континента как в целом, так и отдельных ее составляющих, постепенно растет среди российских ученых. При этом за 2020–2024 гг. по запросу «цифровизация Африки» на eLibrary выпадает всего 113 публикаций, причем 38 из них (33,6%) опубликованы в 2024 г. Однако далеко не все из выпавших статей касаются непосредственно цифровизации Африки, по крайней мере не всегда это понятно из названия. Например, С.Ю. Бабенкова, уделяя внимание финансовой безопасности арабских стран, в том числе стран Северной Африки, затрагивает вопросы кибербезопасности, но не концентрируется на цифровой среде [4].

Вместе с тем хватает и работ, посвященных непосредственно цифровизации африканского континента. Так, М.С.Ю. Абдулай в одной из своих работ пишет о цифровизации как возможности ускоренного и комплексного прогресса экономик стран Африки, за счет которой могут быть решены многие проблемы социально-экономического характера [2]. В другой своей работе М.С.Ю. Абдулай затрагивает вопросы международного сотрудничества и инвестиций в цифровизацию африканских стран, акцентируя внимание на необходимости активного взаимодействия между правительствами, международными организациями и частным сектором [1].

Вопросы международного сотрудничества затрагивает и Л.В. Шкваря, поддерживая идею необходимости и основополагающей роли в цифровизации Африки. По мнению ученого, это позволит обеспечить полное или частичное

решение таких проблем, как экономический рост, сельское хозяйство и продовольственная безопасность [14].

Если общие вопросы цифровизации Африки рассматриваются в последние годы относительно регулярно, то вот взаимодействие России с африканскими странами затрагивается крайне редко. Тем не менее, по мнению А.Л. Сапунцова и В.В. Павлова, России важно принимать участие в активной цифровизации в Африке. Именно технологическое партнерство, в том числе в цифровой сфере, должно стать драйвером экономического развития для обеих сторон на долгосрочную перспективу [11].

Об интересе к опыту России как одного из активных акторов глобального цифрового пространства со стороны стран Африки пишет и Л. Цуканов. Среди ключевых преимуществ России автор отмечает способность отстаивать технологический суверенитет, что выгодно выделяет ее на фоне колониального прошлого западных стран. При этом наиболее перспективным направлением сотрудничества может быть обеспечение кибербезопасности, где у России накоплен уже большой и успешный опыт [12].

Материалы и методы

В качестве основных источников информации были использованы отечественные и зарубежные научные материалы, а также статистические базы международных организаций. Основным методом исследования стали статистический анализ и обобщение, позволившие собрать воедино некоторые кейсы присутствия России на африканском рынке цифровых технологий и обозначить наиболее перспективные направления сотрудничества.

Результаты и обсуждение

Африканский рынок цифровых технологий в последнее десятилетие притягивает все больше внимания и инвестиций. Важным фактором, влияющим на динамичную цифровизацию континента, является рост пользователей смартфонов, а также коэффициент покрытия сетью Интернет, что в совокупности и создает условия для распространения цифровых технологий. На рис. 1 как раз представлена динамика обеспеченности смартфонами в Африке по сравнению с другими регионами мира.

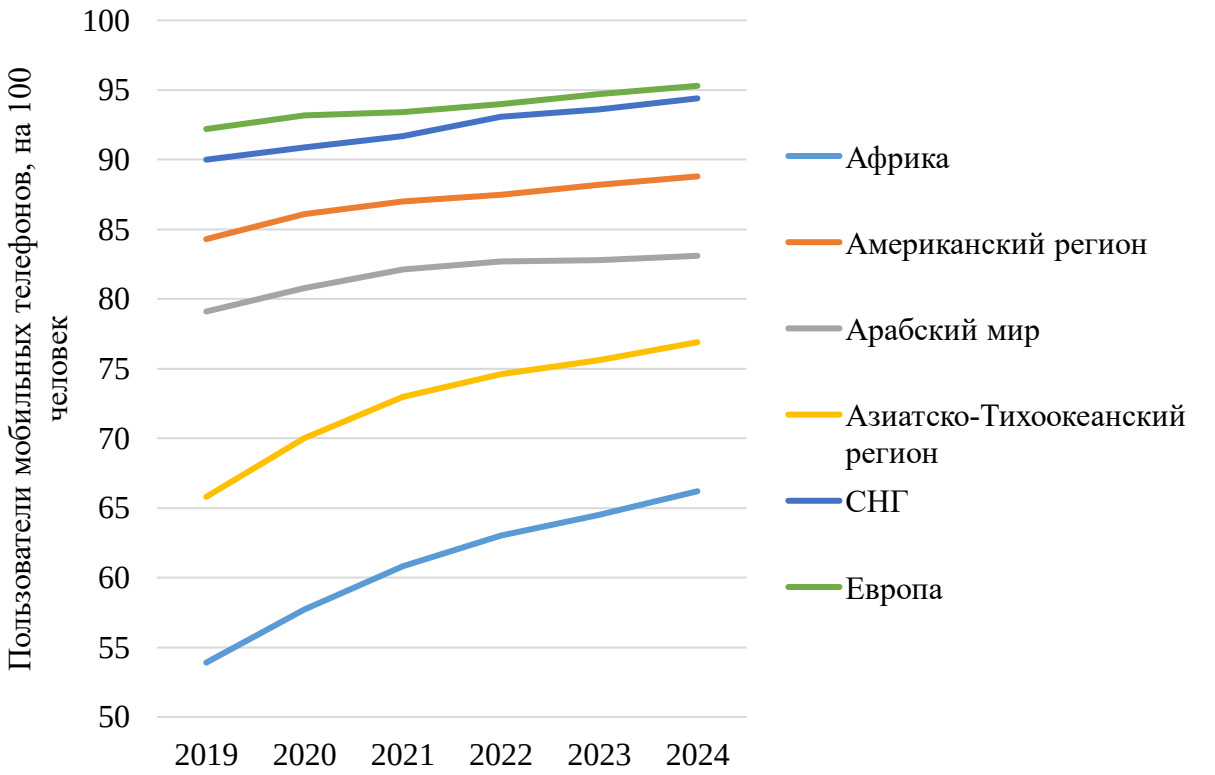


Рис. 1. Пользователи смартфонов по регионам мира, в расчете на 100 человек (от 10 лет и старше), 2019–2024 гг.

Источник: составлено автором по данным [19]

Несмотря на стремительный по сравнению с другими регионами мира рост обеспеченности африканского населения смартфонами, Африка остается наименее обеспеченной подобными гаджетами. Представленная на рис. 1 динамика ярко отражает, насколько отстает Африка от других регионов мира. Если брать относительные показатели, то владельцами смартфонов в странах Африки по итогам 2023 г. являлось менее 40% населения, в то время как по другим регионам показатели начинаются от 66% в странах Азиатско-Тихоокеанского региона до почти полной обеспеченности в странах Ближнего Востока.

Что касается доступности сети Интернет, то тут Африка и ее отдельные регионы тоже отстают от других. Исходя из рис. 2, видно, что в 1990-е гг. регионы мира начинали приблизительно с одинаковых позиций, за исключением Северной Америки, откуда Интернет и начал распространяться по миру. В результате этого инновационного преимущества уже к концу XX в. больше трети североамериканцев пользовались сетью Интернет. Однако в 2000-е и особенно в 2010-е гг. разрыв между регионами стал более явным. Показатели, которые были по Северной Америке в начале XXI в., только недавно были достигнуты странами Африки южнее Сахары.

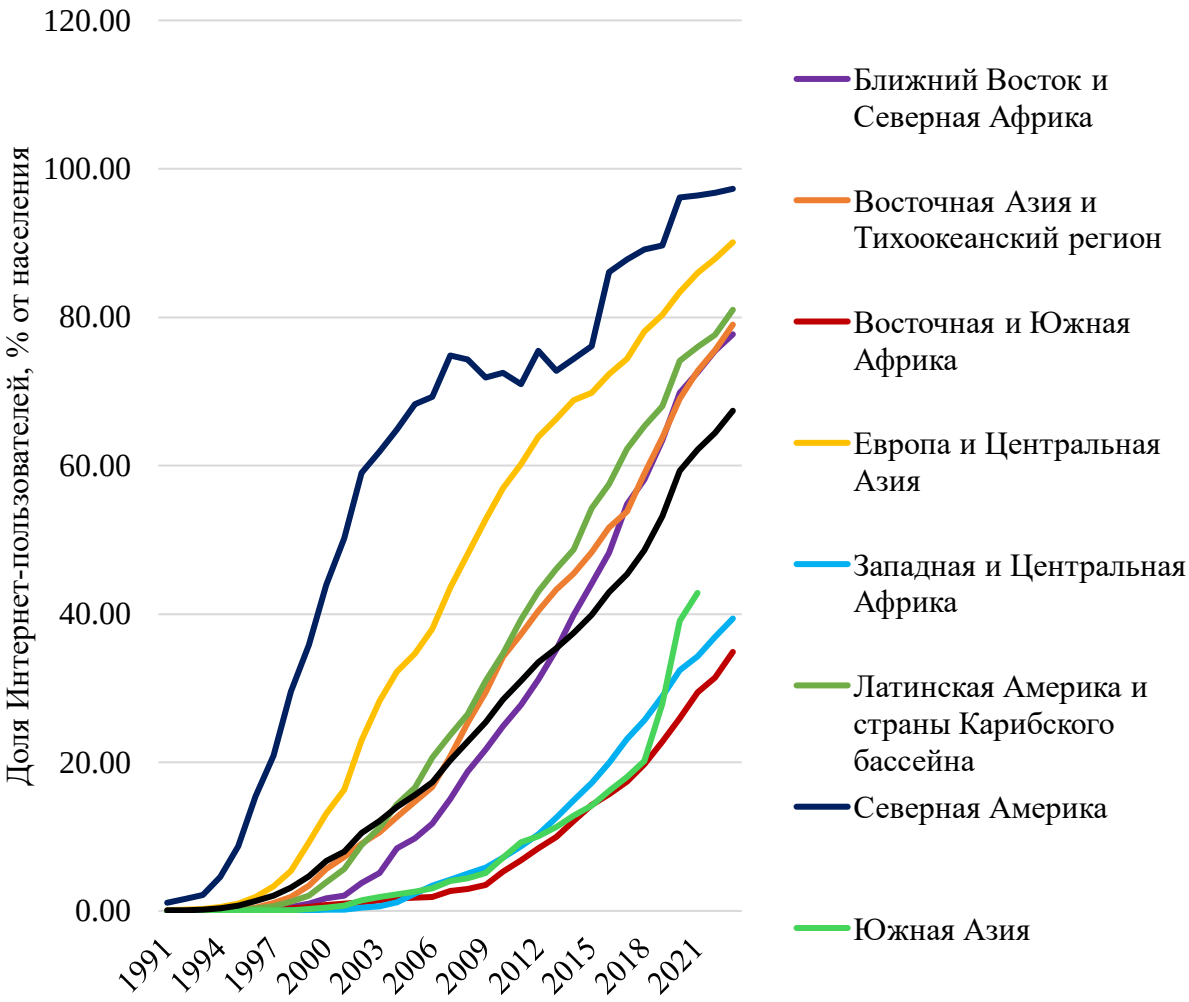


Рис. 2. Доля Интернет-пользователей по регионам мира, % от населения, 1991–2023 гг.

Источник: составлено автором по данным [18]

Наличие смартфонов у населения и общая распространенность сети Интернет и мобильной связи – это важно для цифровизации. В этом контексте важную роль играют правительственные и частные инициативы на континенте, направленные на развитие технологических хабов, где могли бы появляться все новые инновационные стартапы, в том числе в сфере информационно-коммуникационных технологий (ИКТ). Согласно отчету International Trade Center, на 2021 г. в Африке насчитывался 1031 технологический хаб [21], а по данным Disrupt Africa за 2015–2023 гг. открылось почти 3 тыс. технологических стартапов, профинансированных на 10 млрд долл. [22]. Почти треть всех стартапов (32%), открывшихся в 2023 г., занимаются финансовыми технологиями (финтех). Среди других популярных направления выделяются электронная коммерция (11%) и электронное здравоохранение (10%). Также популярны и востребованы цифровые решения в области логистики (7%), сельского хозяйства (6%) и образования (6%) [22].

Несмотря на высокую конкуренцию со стороны американских, европейских и китайских компаний, в последние несколько лет на

африканском рынке цифровых технологий активизировалась Россия. Например, уже давно на рынке реализован проект Yango от «Яндекс.Такси», который масштабировался за 2022–2024 гг. под разными брендами на рынках Мозамбика, Конго, Камеруна и ряда других африканских стран [23]. Примером успешного выхода российской ИТ-компании в Африку может служить опыт разработчика «Роббо». Производитель робототехнических EdTech-наборов из Санкт-Петербурга запустил в Нигерии образовательные программы в школах. В этом случае речь идет и об экспорте отечественной робототехники на новый рынок, и о выполнении социальной миссии, которая заключается в развитии ИТ-технологий в Африке [13].

Несмотря на сильную конкуренцию, по мнению К. Рензяева, генерального директора CorpSoft24, у России хорошие шансы на успех. Среди сильных сторон российского ИТ-сектора он выделяет:

– ориентацию под нужды и специфику государственного сектора;

– решения в области информационной безопасности, с предоставлением услуг удостоверяющих центров до прикладных решений в сфере безопасности производств на MES-уровне (уровень ИТ-систем управления производством) и других критически важных секторах;

– возможность выстроить полноценную цифровизацию производства и дистрибуции, например, на базе продуктов 1С [9].

Интересна Африка не только как рынок сбыта российских цифровых продуктов и услуг, но и как поставщик кадров. В 2024 г. в СМИ стали появляться статьи, посвященные найму ИТ-специалистов из Африки, что стало следствием дефицита кадров на отечественном рынке. Например, в октябре 2024 г. российское информационное агентство «Африканская инициатива» со ссылкой на hh.ru отметила, что чаще всего приглашают ИТ-специалистов из Кении, Зимбабве и Камеруна [5].

Достаточно сильные позиции России в области информационных технологий и безопасности. Уже давно в Африке работает компания Kaspersky, в декабре 2024 г. на африканский рынок вышла компания Positive Technologies, которая подписала дистрибьюторское соглашение с египетской Mideast Communication Systems. Основная цель взаимодействия – обмениваться опытом в сфере информационной безопасности и совместно продвигать в регионе современные продукты и услуги, способные обеспечить результативную кибербезопасность [7].

Проблема кибербезопасности – одна из самых острых сегодня для африканских стран. Согласно рейтингу Международного союза электросвязи (МСЭ), большая часть стран Африки имеют развивающийся или формирующийся уровень кибербезопасности. При этом всего четыре страны имеют прогрессирующий уровень (Бенин, ЮАР, Того и Замбия) и пять стран – статус «образец для подражания» (Гана, Кения, Маврикий, Руанда, Танзания), согласно Глобальному индексу кибербезопасности [17].

Таким образом, в условиях стремительного налаживания связей России с Африкой, восстановлении того, что когда-то было выстроено СССР, выход

российских компаний на африканский рынок цифровых технологий и услуг – дело времени. Приведенные выше примеры доказывают, что ряд российских ИТ-компаний уже активно работают с африканскими партнерами. Однако у этого сотрудничества есть гораздо больший потенциал. В этом контексте могут быть выработаны некоторые рекомендации, основанные как на данном исследовании, так и на иных материалах, размещенных в открытом доступе:

1. Необходимо продолжать наращивать свое присутствие на африканском рынке продуктов информационной безопасности. Уже сейчас сильны позиции Kaspersky, постепенно на рынок выходят и другие российские компании, такие как Positive Technologies. В целом российские ИТ-компании обладают значительным опытом и компетенциями в разработке систем безопасности, что на фоне активизации онлайн-мошенничества будет ценно для африканских стран. Тот же МСЭ в рейтинге Global Cybersecurity Index 2024 относит Россию к прогрессирующим рынкам [17]. В Африке, как упоминалось ранее, лишь пять рынков с более высоким уровнем (Гана, Кения, Маврикий, Руанда, Танзания), а потому конкурировать в этой области российские компании смогут.

2. Уход многих зарубежных игроков с российского рынка открыл новые возможности для отечественных ИТ-компаний. В результате стали активнее разрабатываться новые технологии, в том числе в области телекоммуникационной инфраструктуры. Например, в июне 2024 г. стало известно о лазерной межспутниковой связи от российской компании «БЮРО 1440». При такой технологии спутниковый интернет и связь будут доступны без перебоев в самых отдалённых уголках страны, а также там, где нет возможности разместить наземные базовые станции [10]. С учетом недостаточно развитой Интернет-инфраструктуры для стран Африки технология «БЮРО 1440» может быть интересной. Данное открытие означает выход России на мировой рынок спутниковой лазерной связи, где уже активно работает, например, Starlink. В условиях дефицита Интернет-инфраструктуры в Африке выход «БЮРО 1440» на африканский рынок может быть успешным, даже в условиях конкуренции с американскими аналогами.

3. На фоне высокой стоимости зарубежных аналогов африканцы нуждаются в качественном программном обеспечении, которое при этом будет им доступно. Например, возможности выхода и масштабирования на африканском рынке могла бы рассмотреть компания Acronis. В свое время именно Acronis была первой в мире компанией, разработавшей программно-определяемую систему хранения данных с возможностью подтверждения их аутентичности на основе технологии блокчейн [6]. Сегодня Acronis остается одним из мировых лидеров в сфере гибридной защиты данных в облаке, однако пока не имеет большого опыта работы в Африке. Лишь в 2022 г. компания открыла свой дата-центр в ЮАР для работы с африканскими партнерами [15].

4. У России есть множество успешных разработок для сельского хозяйства и агропромышленного сектора. В условиях стремительно растущего африканского населения, а также улучшения их благосостояния по-прежнему

важным остается вопрос обеспечения продовольственной безопасности. Направление агротех – одно из самых востребованных в Африке, а потому российские технологии могут иметь высокий спрос в условиях повышенного интереса. Например, одним из ведущих российских разработчиков цифровых решений в сфере сельского хозяйства является ООО «Агроинтеллект». Основное направление – разработка программного обеспечения и аппаратных комплексов для мониторинга состояния почвы, растений и погодных условий, что помогает точно дозировать удобрения, воду и пестициды, приводя к снижению затрат и повышению урожайности [3].

5. Большой потенциал у России есть в области подготовки кадров для Африки, организации образовательных программ, в том числе в области ИТ. Российские вузы, среди которых СПбГУ, ИТМО, МФТИ, предлагают широкие образовательные возможности, а одним из преимуществ является развитая экосистема, которая оказывает прямое влияние на качество подготовки ИТ-специалистов. Важно, что российское ИТ-образование практикоориентированное, взаимодействие по линии «высшее учебное заведение – ИТ-компания» идет самым активным образом, причем речь не только про отечественные ИТ-компании. Например, еще в ковидное время МФТИ и Huawei запустили англоязычный курс по компьютерному зрению [8]. Дополнительным преимуществом любого ИТ-образования является то, что получать его можно как очно, так и дистанционно.

Заключение

Итак, в контексте активизации отношений России и Африки в условиях усиления геополитического и геоэкономического давления со стороны Запада выход российских ИТ-компаний на африканский рынок может быть перспективным. Постепенно в Африке формируется образованное и платежеспособное население, готовое к повсеместному применению цифровых технологий. Поэтому возможности для России здесь самые широкие. Кроме того, не стоит забывать и про рост спроса у российских компаний на ИТ-специалистов из Африки, о чем упоминалось в исследовании. Следовательно, развитие отношений России со странами Африки по вопросам цифровизации имеет большой потенциал, остается только воспользоваться открывающимися возможностями.

Литература

1. Абдулай М.С.Ю. Роль международного сотрудничества и инвестиций в цифровизацию экономики Африки // Наука и мир. 2024. № 2. С. 1–5.

2. Абдулай М.С.Ю. Цифровизация экономики в Африке: необходимость ускоренного развития в XXI в. в условиях внутренних и внешних ограничений // Геополитика и экогеодинамика регионов. 2024. Т. 20. № 3. С. 5–14.

3. Агроинтеллект – российское программное обеспечение для сельскохозяйственного сектора. URL: https://agrointellect.ru/#about.

4. Бабенкова С.Ю. Финансовая безопасность арабских стран: анализ некоторых аспектов // Путеводитель предпринимателя. 2024. Т. 17. № 2. С. 83–101.

5. В России растет число IT-специалистов из Африки (01.10.2024) // Африканская инициатива. URL: https://afrinz.ru/2024/10/v-rossii-rastet-chislo-it-speczialistov-iz-afriki-rbk/.

6. Компания Acronis Storage – первая в мире программно-определяемая система хранения данных с возможностью подтверждения их аутентичности на основе технологии блокчейн (20.10.2016) // РАЭК. URL: https://raec.ru/live/member/8600/.

7. Компания Positive Technologies договорилась о партнерстве с крупнейшим поставщиком решений для ИБ в Египте и Африке (05.12.2024) // Positive Technologies. URL: https://www.ptsecurity.com/ru-ru/about/news/positive-technologies-dogovorilas-o-partnerstve-s-krupnejshim-postavshhikom-reshenij-dlya-ib-v-egipte-i-afrike/.

8. Почему ИТ-образование стоит получать в России (26.07.2021) // РБК. URL: https://trends.rbc.ru/trends/education/5ede177b9a7947fd2de13cd3?from=copy.

9. Рензяев К. Российская ИТ-экспансия в Африку: возможности и риски (28.09.2023) // Россия в глобальной политике. URL: https://globalaffairs.ru/articles/it-ekspansiya-v-afriku/.

10. Российские спутники врываются в будущее: лазерная связь обеспечит интернет по всей стране (03.06.2024) // Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации. URL: https://digital.gov.ru/ru/events/51233/.

11. Сапунцов А.Л., Павлов В.В. Диверсификация внешнеэкономических связей России со странами Африки в сфере контрактной внешней торговли и инвестиций // Вопросы инновационной экономики. 2021. Т. 11. № 4. С. 2079–2094.

12. Цуканов Л. От Залива до Субсахарской Африки: развитие цифровых технологий и интересы России. Москва: ПИР-Центр, 2024. 23 с.

13. Черешнев М. Как российский софт продвигается в Африке и на Ближнем Востоке (04.12.2023) // РБК. URL: https://www.rbc.ru/opinions/technology_and_media/04/12/2023/656d99149a7947063ad7166f.

14. Шкваря Л.В. Цифровизация в странах Африки и роль международного сотрудничества // Научно обозрение. Серия 1: Экономика и право. 2024. № 1. С. 103–113.

15. Acronis Brings #TeamUp Program to South Africa by Announcing New Partnership with Lions Cricket (13.03.2024) // Acronis. URL: https://www.acronis.com/en-us/pr/2024/acronis-brings-teamup-program-to-south-africa-by-announcing-new-partnership-with-lions-cricket/#:~:text=Acronis%20has%20operated%20its%20Cyber,47%20operated%20by%20Acronis%20globally.

16. GDP (current US$) // The World Bank. URL: https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD

17. Global Cybersecurity Index // ITU. URL: https://www.itu.int/en/ITU-D/Cybersecurity/pages/global-cybersecurity-index.aspx.

18. Individuals using the Internet (% of population) // The World Bank. URL: https://data.worldbank.org/indicator/IT.NET.USER.ZS.

19. ITU. Statistics. URL: https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/pages/stat/default.aspx.

20. Population, total // The World Bank. URL: https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL.

21. Tech Hubs in Africa. Accelerating start-ups for resilient growth. Geneva: International Trade Centre, 2024. 100 p.

22. The African Tech Startups Funding Report. Disrupt Africa, 2023. 57 p.

23. Yango Group. URL: https://yango.com/en_int/.

Международный научно-исследовательский журнал
«Прогрессивная экономика»
№ 2 / 2025 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/strategiya-razvitiya-marketinga-malogo-i-srednego-biznesa-v-soczsetyah-v-sovremennyh-usloviyah/
Научная статья / Original article
Шифр научной специальности ВАК: 5.2.3
УДК 796.062.4
DOI: 10.54861/27131211_2025_2_156



СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ МАРКЕТИНГА МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА В СОЦСЕТЯХ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Голубков А.А., *специалист по менеджменту и маркетингу,*
ООО «ОРИОН АН», г. Казань, Россия

Аннотация. Исследование посвящено анализу цифровой трансформации малого и среднего бизнеса (МСБ) в условиях санкционных ограничений и смещения фокуса на отечественные онлайн-платформы. Основное внимание уделено адаптации коммуникационных стратегий, оптимизации затрат и повышению эффективности маркетинговых инструментов. На примере деятельности ООО «Эсклюзив-Дент Лаб» (г. Казань) продемонстрированы практические механизмы интеграции локальных цифровых сервисов, включая социальные сети «ВКонтакте», «Дзен» и Telegram. Ключевым аспектом исследования стал анализ возрастных предпочтений аудитории, отражённый в табличных данных. Особый акцент сделан на роли аналитики в оптимизации рекламных кампаний. Использование специализированных сервисов позволило компании сократить бюджетные расходы за счёт точного таргетинга и перераспределения ресурсов на локальные площадки. Внедрение Telegram-канала и сторителлинга повысило вовлечённость подписчиков, а сотрудничество с микроинфлюенсерами увеличило переходы на сайт. Проблемы МСБ, такие как ограниченность ресурсов и снижение органического охвата в соцсетях, решались через внутреннее обучение сотрудников, применение бесплатных инструментов автоматизации (Trello) и адаптацию контента под алгоритмы платформ. Например, перенос активности на «Одноклассники» привлёк аудиторию 40+, увеличив спрос на услуги на 18%. Анализ анкетирования выявил высокий интерес к акциям у группы 30–35 лет (45%), что повлияло на корректировку рекламных текстов. Исследование подтверждает, что системный подход к цифровой трансформации, включая анализ метрик, гибкое распределение бюджета и интеграцию ИИ-решений, обеспечивает устойчивое развитие МСБ. Практика ООО «Эсклюзив-Дент Лаб» иллюстрирует, как сочетание локальных платформ, микроинфлюенсеров и прозрачного сторителлинга формирует лояльность клиентов даже при ограниченных ресурсах.

Ключевые слова: аналитика, конверсия, социальные платформы, малый и средний бизнес, обучение сотрудников, социальные сети, таргетированная реклама, чат-бот, цифровая трансформация, экономия средств.

STRATEGY OF SME MARKETING DEVELOPMENT IN SOCIAL NETWORKS IN MODERN CONDITIONS

Golubkov A.A., *Management and Marketing Specialist,*
ORION AN LLC, Kazan, Russia

Abstract. The study analyses the digital transformation of small and medium-sized businesses (SMEs) in the context of sanctions restrictions and a shift in focus to domestic online platforms. The main attention is paid to the adaptation of communication strategies, cost optimisation and increasing the effectiveness of marketing tools. Using the example of Esclu-Dent Lab LLC (Kazan), practical mechanisms of integration of local digital services, including social networks VKontakte, Zen and Telegram, are demonstrated.The key aspect of the research was the analysis of audience age preferences, reflected in tabular data. Special emphasis was placed on the role of analytics in optimising advertising campaigns. The use of specialised services allowed the company to reduce budget expenditures due to precise targeting and redistribution of resources to local platforms. The introduction of a Telegram channel and storytelling increased subscriber engagement, while co-operation with micro-influencers increased conversions to the website. SME problems, such as limited resources and reduced organic reach on social networks, were addressed through internal training of employees, the use of free automation tools (Trello) and adaptation of content to the algorithms of the platforms. For example, shifting activity to Odnoklassniki attracted an audience of 40+, increasing demand for services by 18%. The analysis of the questionnaire revealed a high interest in promotions among 30–35-year-olds (45%), which influenced the adjustment of advertising texts. The study confirms that a systematic approach to digital transformation, including metrics analysis, flexible budget allocation and integration of AI solutions, ensures sustainable development of SMEs. The practice of LLC ‘Exclusive-Dent Lab’ illustrates how the combination of local platforms, micro-influencers and transparent storytelling builds customer loyalty even with limited resources.

Keywords: analytics, conversion, social platforms, SMBs, employee training, social media, targeted advertising, chatbot, digital transformation, cost savings.

JEL classification: M31, L81, F14.

Для цитирования: Голубков А.А. Стратегия развития маркетинга малого и среднего бизнеса в соцсетях в современных условиях // Прогрессивная экономика. 2025. № 2. С. 156–180. DOI: 10.54861/27131211_2025_2_156.

Статья поступила в редакцию: 17.02.2025 г. Одобрена после рецензирования: 28.02.2025 г. Принята к публикации: 28.02.2025 г.

For citation: Golubkov A.A. Strategy of SME marketing development in social networks in modern conditions // Progressive Economy. 2024. No. 2. pp. 156–180. DOI: 10.54861/27131211_2025_2_156.

The article was submitted to the editorial office: 17/02/2025. Approved after review: 28/02/2025. Accepted for publication: 28/02/2025.

Введение

Актуальность совершенствования стратегий маркетинга для малого бизнеса связана с постоянным увеличением влияния цифровых технологий и социальных сетей. Современные платформы, такие как ВКонтакте и Telegram, позволяют достигать аудитории, охватывающей десятки миллионов пользователей, что делает их удобным инструментом для продвижения [12, С. 375–378]. Учитывая тенденцию к цифровизации экономики, социальные сети обеспечивают МСБ возможность оперативного взаимодействия с клиентами, минимизируя расходы и повышая эффективность. Компании малого бизнеса нередко сталкиваются с необходимостью усиливать свои конкурентные позиции. Ограниченность ресурсов, как финансовых, так и кадровых, заставляет МСБ выбирать более доступные инструменты маркетинга. При этом социальные сети позволяют бизнесу сосредоточиться на качественном контенте, который привлекает клиентов за счёт уникальности. Исследования подтверждают, что успешная реализация SMM-стратегии способствует увеличению лояльности аудитории, что, в свою очередь, помогает бизнесу сохранять свою долю на рынке [2, С. 317–319].

Современные экономические вызовы, включая глобализацию и локализацию рынков, особенно остро затрагивают малый бизнес. Как подчёркивает Д.А. Гуменный, «использование социальных сетей даёт МСБ возможность гибкой адаптации к изменениям внешней среды» [3, С. 148–150]. Благодаря этому малые предприятия не только сохраняют свои позиции, но и активно развиваются, применяя локальные платформы и технологии. Среди проблем, которые часто испытывает малый бизнес, выделяются недостаток опыта и знаний в области SMM, а также сложность анализа данных. МСБ не всегда способны полноценно воспользоваться такими инструментами, как таргетированная реклама и автоматизация процессов. Постоянные изменения алгоритмов социальных сетей также оказывают влияние на эффективность продвижения. Это приводит к необходимости использовать платные механизмы продвижения, что увеличивает затраты.

Потребители всё чаще предъявляют высокие требования к прозрачности и индивидуальности брендов. Это ставит перед малым бизнесом задачу создания контента, способного вызвать доверие. Проблема усугубляется высокой конкуренцией, где крупные компании имеют больше возможностей для активного продвижения. Исходя из темы статьи, проблематического круга, цель работы заключается в том, чтобы обосновать стратегии развития маркетинга в социальных сетях для малого и среднего бизнеса (МСБ) в современных условиях. Задачи исследования:

1. Изучить особенности цифровой трансформации и её влияние на маркетинговые стратегии МСБ в социальных сетях.

2. Проанализировать ключевые проблемы, с которыми сталкивается МСБ при продвижении в соцсетях (ограниченность ресурсов, алгоритмические изменения, конкуренция).

3. Обобщить успешный опыт российских компаний (на примере ООО «Эсклюзив-Дент Лаб») в использовании локальных платформ (ВКонтакте, Telegram, Дзен) и инструментов (чат-боты, аналитика).

4. Разработать и обосновать выбор эффективных цифровых инструментов для оптимизации бюджета и повышения вовлечённости.

Обзор литературы

Исследуемая тема маркетинговых стратегий в малом и среднем бизнесе (МСБ) охватывает различные аспекты, включая контент-маркетинг, цифровую трансформацию, использование социальных сетей и потребительское поведение. Исследования, посвящённые контент-маркетингу и применению цифровых технологий, выполнены такими авторами, как А.Д. Когай [4], А.Е. Крутова [6], А.Ю. Сбитнева [10], и Р.С. Соловьев [12]. В работах анализируется, каким образом цифровая трансформация и создание качественного контента влияют на коммуникации с клиентами, что особенно актуально для малого бизнеса. Уделяется внимание тому, как контент может адаптироваться к метапоколениям и цифровым платформам, включая нейросети и искусственный интеллект.

Вопросы, связанные с продвижением бизнеса в социальных сетях, рассматривают Д.О. Васильченко [1], В.В. Шендрик [15], А.В. Яблонских [16], и П.А. Сакада [9]. В этих работах акцент сделан на ситуационном и influencer-маркетинге, а также на поведении потребителей, которые взаимодействуют с малым бизнесом через социальные медиа. Исследования подчёркивают важность адаптации к изменениям алгоритмов и локальным платформам. Цифровая трансформация как ключевой элемент повышения эффективности и конкурентоспособности малого бизнеса проанализирована Д.В. Полещуком [8], Д.А. Гуменным [3], и Г.Н. Мелибаевой [7]. Особое внимание уделено методам интеграции цифровых решений в бизнес-модели, а также оптимизации процессов за счёт использования современных технологий.

Методологические подходы к созданию маркетинговых стратегий исследуются Д.Э. Возияновым [2], А.М. Удодовым [13], и Н.Р. Чекашкиной [14]. Эти работы предлагают практические инструменты и модели для планирования стратегий, которые помогают малому бизнесу успешно справляться с вызовами рынка. Исследования, направленные на решение проблем, связанных с конкурентоспособностью и адаптацией бизнеса, включают работы В.В. Котельникова [5] и М.О. Сеидова [11]. Здесь акцент сделан на поиске эффективных инструментов для преодоления ограничений, характерных для малого бизнеса, таких как нехватка ресурсов и высокая конкуренция.

Несмотря на обилие публикаций, касающихся стратегий маркетинга для малого и среднего бизнеса (МСБ) в социальных сетях, некоторые ключевые проблемы остаются недостаточно освещёнными и требуют более глубокого анализа. Изменения алгоритмов платформ, таких как снижение органического охвата, представляют серьёзную проблему для малого бизнеса. Практические

рекомендации и инструменты, помогающие бизнесу эффективно адаптироваться к этим изменениям, изучены поверхностно.

У малого бизнеса часто недостаточно ресурсов для создания контента, оплаты рекламы и использования аналитических инструментов. Хотя работы, такие как исследования Г.Н. Мелибаевой [7, С. 1215–1218], обращают внимание на маркетинговые инновации, вопрос оптимизации затрат при разработке SMM-стратегий остаётся недостаточно раскрытым. Особенно мало внимания уделено интеграции бесплатных инструментов и автоматизации для снижения расходов.

Уход с рынка таких международных платформ, как Facebook и Instagram (запрещены в России), заставил МСБ искать новые подходы и использовать локальные платформы (например, ВКонтакте или Telegram). Однако исследования, посвящённые анализу эффективности и специфики работы с локальными социальными сетями, крайне редки. Хотя микроинфлюенсеры становятся всё более популярным инструментом продвижения, тема их взаимодействия с МСБ всё ещё остаётся малоизученной. Эпизодические работы упоминают этот аспект, но не предлагают детализированных методик отбора инфлюенсеров, оценки их эффективности и управления такими кампаниями. Таким образом, несмотря на имеющийся объём публикаций, темы, связанные с адаптацией к изменениям алгоритмов платформ, оптимизацией ресурсов, работой с локальными соцсетями, взаимодействием с микроинфлюенсерами и построением доверия, требуют дальнейшего научного изучения. Решение этих вопросов поможет малому и среднему бизнесу эффективно использовать социальные сети в качестве инструмента продвижения, адаптируясь к современным условиям рынка.

Материалы и методы

В рамках исследования процессов цифровой трансформации малого и среднего бизнеса (МСБ) применён комплекс методов, направленных на анализ адаптационных стратегий, оценку эффективности цифровых инструментов и выявление ключевых факторов успешной интеграции технологий. Основу методологии составил системный подход, объединяющий теоретический анализ научной литературы и нормативно-правовых источников, а также эмпирическое изучение практических кейсов.

Для обоснования теоретических положений исследования проведён обзор отечественных и зарубежных научных публикаций, включая работы Г.Н. Мелибаева, В.В. Котельникова, Д.А. Гуменного, посвящённые цифровизации бизнес-процессов, маркетинговым стратегиям и использованию локальных платформ. Изучены ключевые концепции цифровой трансформации, такие как «таргетированная реклама», «лояльность аудитории», а также критерии оценки эффективности SMM-кампаний. Дополнительно проведён контент-анализ нормативных документов, регулирующих деятельность МСБ в условиях санкционных ограничений. Это позволило выявить правовые рамки цифровизации и определить факторы, влияющие на внедрение цифровых инструментов.

В качестве примера цифровой трансформации исследован кейс ООО «Эсклюзив-Дент Лаб» (г. Казань). Анализ включал изучение практики внедрения чат-бота, использования социальных сетей («ВКонтакте», «Дзен», Telegram) и анализа возрастной сегментации аудитории. Данные за 2023 год систематизированы и представлены в виде таблиц, отражающих динамику конверсии, затрат на коммуникации и изменения предпочтений клиентов.

Для выявления потребностей и предпочтений целевой аудитории проведён онлайн-опрос. Выборка охватывала три возрастные группы – 18–29 лет, 30–35 лет, 36–45 лет. Полученные результаты использованы для корректировки контент-стратегии и настройки таргетированной рекламы. Оценка эффективности цифровых инструментов проведена на основе анализа метрик вовлечённости (просмотры, сохранения публикаций), коэффициента конверсии и возврата инвестиций (ROI) рекламных кампаний. Результаты статистического анализа позволили определить наиболее эффективные методы продвижения и скорректировать стратегии взаимодействия с аудиторией.

Для оценки эффективности различных цифровых платформ («ВКонтакте», «Дзен», Telegram, «Одноклассники») изучены особенности их алгоритмов, демографические характеристики аудитории и ключевые показатели вовлечённости. Сравнительный анализ позволил определить оптимальные платформы для взаимодействия с целевой аудиторией и адаптации маркетинговых стратегий. В исследовании оценено влияние внедрения цифровых инструментов на операционные затраты и эффективность бизнес-процессов. Применённый комплекс методов позволил выявить ключевые стратегии цифровой трансформации МСБ, оценить их эффективность в условиях санкционных ограничений и сформулировать рекомендации по снижению затрат при сохранении конкурентоспособности.

Результаты и обсуждение

Рассматривая роль социальных сетей в маркетинговой стратегии малого и среднего бизнеса, отметим, соцсети стали ключевым инструментом коммуникации для малого и среднего бизнеса (далее – МСБ), обеспечивая прямой доступ к многомиллионной аудитории. По данным исследований, глобальное количество активных пользователей платформ превышает 4.9 млрд человек, при этом каждая из сетей обладает уникальными демографическими характеристиками. Например, аудитория Вконтакте (ВК, по данным за 2023 год, ежемесячная аудитория соцсети составила 76 млн пользователей, что на 13 % больше, чем в 2022 году.) преимущественно сосредоточена в возрастной группе 18–34 года, тогда как Одноклассники (ОК) сохраняет популярность среди лиц старше 45 лет [2, С. 317–320]. Такая сегментация позволяет компаниям адаптировать контент под конкретные потребности целевой группы.

Экономическая эффективность социальных сетей для МСБ обусловлена снижением затрат на продвижение. В отличие от традиционной рекламы, запуск кампаний в цифровом пространстве требует минимальных бюджетов,

что особенно актуально для предприятий с ограниченными ресурсами. Как отмечает А.Д. Когай, «социальные сети предоставляют малым компаниям возможность конкурировать с крупными игроками за счёт точного таргетинга и гибкости форматов» [4, С. 498–500]. Действительно, алгоритмы платформ позволяют настраивать показ объявлений по геолокации, интересам и поведенческим паттернам, повышая конверсию.

Рассмотрим особенности цифровой трансформации и адаптацию МСБ к новым условиям. Современные экономические условия диктуют повышенный интерес к цифровым инструментам, охватывающим социальные сети и различные онлайн-платформы, что способствует сохранению конкурентного статуса в малом и среднем бизнес-сегменте. Наблюдается динамика развития локальных цифровых сервисов, что отражается в результатах исследований, проведённых в течение последних лет. В трудах Г.Н. Мелибаева [7, С. 1215–1217] зафиксировано мнение о важности сбора и анализа данных, формирующих основу для точной настройки маркетинговых кампаний, ориентированных на сформировавшиеся потребительские предпочтения, а также на демографический портрет клиентов. Важной деталью служит растущее вовлечение предпринимателей в освоение механизмов продвижения в «ВКонтакте», Telegram и на иных локальных площадках, поскольку указанные сервисы отличаются ориентацией на российскую аудиторию и способами взаимодействия, соответствующими текущим регуляторным требованиям.

Распространение ограничений для ряда зарубежных цифровых каналов повлекло смещение фокуса на отечественные ресурсы, что отразилось на маркетинговой практике компаний, работающих в условиях высокого уровня конкуренции. В исследованиях В.В. Котельникова [5, С. 198–199] содержатся утверждения о возрастании роли национальных онлайн-площадок, обеспечивающих гибкие параметры таргетинга и достаточный охват целевых групп. Достигается положительный эффект за счёт низких бюджетных барьеров и применения специализированных сервисов аналитики, позволяющих обобщать собранную статистику. Подтверждением этого тезиса служит пример ООО «Эсклюзив-Дент Лаб», функционирующего в г. Казань и постоянно учитывающего специфику локального рынка цифровых коммуникаций. Применение отечественных платформ сопровождается уменьшением издержек на рекламу, расширением спектра форматов контента и ускоренным получением обратной связи от потенциальных пациентов.

Опыт ООО «Эсклюзив-Дент Лаб» демонстрирует важность продуманного подхода к целевой аудитории. При оформлении присутствия в соцсетях «ВКонтакте» и «Дзен» учитываются возрастные различия подписчиков, что иллюстрируется в Таблице 1. Указанная информация собрана за полугодовой период и отражает превалирующие сегменты, реагирующие на публикации разного типа. В проведённом исследовании обнаружены высокие показатели среди молодёжи 18–24 лет в «Дзене» и существенная доля более зрелой аудитории в «ВКонтакте». Этот факт

стимулирует применение более визуальной концепции подачи информации и акцент на эмоционально привлекательных аспектах, способных вызвать интерес в пределах доминирующей возрастной группы.

Таблица 1

Сравнение возрастных групп подписчиков (ВКонтакте и Дзен)

Возрастная группа	ВКонтакте, %	Дзен, %
18–24	25	42
25–34	33	37
35+	42	21

Источник: составлено автором

Наглядно заметно преобладание более молодой аудитории в «Дзене», где интерес к новинкам высок, поэтому специалисты ООО «Эсклюзив-Дент Лаб» ориентируются на интерактивные материалы, включающие фотографии, видеообзоры и случаи из практики с краткими описаниями результатов лечения. В то же время присутствие старшей возрастной категории во «ВКонтакте» обусловливает более сдержанную манеру ведения страницы и акцент на показе технологических особенностей, гарантирующих качество оказанных услуг. Подобная стратегия согласуется с рекомендациями, сформулированными ведущими экспертами рынка стоматологических услуг, использующими Telegram-каналы и созданные чат-боты для тесного контакта с пациентами.

Активное применение цифровых технологий отразилось на экономической стороне деятельности. В аналитических выводах Д.А. Гуменного [3, С. 146–148] встречается утверждение о значении быстрой реакции на изменения рынка, что соответствует опыту ООО «Эсклюзив-Дент Лаб». В компании внедрён Telegram-канал и запущен чат-бот по адресу lab.exclusive-dent.ru/news, позволяющий потребителям получать консультации в асинхронном режиме. Этот инструмент способствует оперативному информированию об акциях, новых способах диагностики и особенностях комплексного лечения зубов, что сокращает нагрузку на колл-центр и снижает уровень операционных расходов. В таблице 2 отражены сравнительные данные за июнь и июль 2023 года, где зафиксировано увеличение числа поступающих запросов и снижение затрат на телефонную связь.

Таблица 2

Результаты внедрения чат-бота

Показатель	До внедрения (Июнь 2023)	После внедрения (Июль 2023)
Количество входящих запросов, ед.	400	500
Затраты на телефонную связь, руб.	15 000	8 000

Источник: составлено автором

Упомянутая статистика указывает на существенную пользу автоматизации процессов коммуникации, а переход на отечественные платформы снижает риски, связанные с санкционными ограничениями,

накладываемыми на глобальные соцсети. Отечественные инструменты подстраиваются под локальные реалии и не требуют крупных рекламных бюджетов для поддержания стабильного потока клиентов. В структуре расходов ООО «Эсклюзив-Дент Лаб» наблюдается переориентация – часть затрат, ранее уходивших на комплексные маркетинговые решения через внешние каналы, перераспределена на точечные рекламные кампании во «ВКонтакте» и «Дзен», а также на расширение функционала чат-бота. Подобная практика укрепляет лояльность аудитории, своевременно информирует о доступных услугах и формирует доверие на долгосрочной основе.

Санкционные меры и вынужденная переоценка коммуникационных стратегий усилили потребность в постоянном обучении сотрудников, отвечающих за цифровое продвижение. Предприниматели вкладывают ресурсы в курсы по контент-менеджменту, работе с аналитическими сервисами и ведению сложных таргетированных кампаний. На эту особенность указывается в исследованиях зарубежных и отечественных экспертов, ведь формирование лояльности напрямую связано с регулярными, объективными и визуально привлекательными публикациями. ООО «Эсклюзив-Дент Лаб» дополняет тактические шаги анализом конкурентного окружения, используя опыт нескольких казанских стоматологических центров, задействующих Telegram для мгновенного оповещения подписчиков и демонстрации результатов эстетических процедур.

В теоретической части вопроса акцент сделан на цифровой трансформации, влияющей на повышение эффективности бизнес-процессов и непосредственную связь с клиентами. Расширение присутствия в социальных сетях влечёт за собой увеличение конверсии и более активное формирование лояльности за счёт быстрого взаимодействия. По словам Г.Н. Мелибаева, «цифровая трансформация способствует усилению маркетинговой стратегии благодаря повышению доступности данных о потребителях» [7, С. 1215–1217]. Подобный подход получил отражение и в практике ООО «Эсклюзив-Дент Лаб», где регулярный анализ метрик вовлечённости, отслеживание демографических характеристик подписчиков и разбор полученной обратной связи приводят к росту удовлетворённости пациентов. Точность таргетинга во «ВКонтакте» или «Дзене» создаёт благоприятные условия для аккуратного расходования рекламных средств, а настройки самих платформ оптимизируются под малый и средний бизнес, что особенно важно в ситуации ограниченных ресурсов.

В работах В.В. Котельникова [5, С. 198–199] присутствуют доводы, свидетельствующие о пользе локальных платформ, укрепляющих взаимосвязь российского бизнеса с целевой аудиторией в пределах национального рынка. Эта идея подкрепляется практикой ООО «Эсклюзив-Дент Лаб», использующего многоуровневый подход – развитие каналов в Telegram, публикации во «ВКонтакте» и точечное взаимодействие с более возрастной категорией через другие ресурсы. Гибкость рекламных кабинетов и простое

подключение аналитических модулей исключают чрезмерные затраты, что позволяет удерживать конкурентные позиции при условии разумного распределения финансов на продвижение. Регулярная оценка эффективности каждого канала, периодический сбор статистики по переходам и формирование предложений под индивидуальные запросы складываются в единый цикл непрерывного совершенствования маркетинговой деятельности.

Обобщение результатов даёт основание сделать вывод о том, что цифровая адаптация входит в число ключевых факторов роста в секторе МСБ. В контексте выводов Д.А. Гуменного [3, С. 146–148] целесообразно постоянно учитывать тенденции рынка и мгновенно реагировать на новые условия, формируя высокую степень готовности к корректировкам в стратегиях продвижения. ООО «Эсклюзив-Дент Лаб» представляется наглядным примером системного подхода к цифровой трансформации – основание для оперативной коммуникации с пациентами через чат-бот, интеграция социальных сетей, учёт различий возрастных групп и экономия на внешних сервисах. Эти меры поддерживают конкурентоспособность, гарантируют высокую удовлетворённость клиентов и формируют устойчивое развитие компании, ориентированное на долгосрочную перспективу.

Обобщим этапы разработки стратегии маркетинга в соцсетях. Развитие маркетинга в социальных сетях отражает тенденции цифровой эпохи, в которой предпринимательские структуры ищут новые каналы охвата целевой аудитории. В трудах В.В. Шендрика [15, С. 68–70] содержится мнение о важности повышения узнаваемости бренда как первоосновы для укрепления лояльности. Чёткая формулировка целей, связанных с ростом продаж, способствует выстраиванию системных шагов, опирающихся на результаты аналитики.

ООО «Эсклюзив-Дент Лаб» принимало эту идею за отправную точку, формируя задачи для продвижения в ВКонтакте и Одноклассниках с акцентом на расширение охвата в регионах ЦФО и стимул к увеличению конверсии. Внутренний опрос показал, что порядка 60 процентов новых пациентов не имели информации о работе лаборатории до запуска SMM-кампании. Это подтверждает важность продвижения в социальных сетях, так как кампания дала возможность охватить ранее неосведомлённую аудиторию. Рост конверсии был проанализирован на основе данных за два квартала 2023 года. В Таблице 3 представлены показатели до запуска и после запуска кампании.

Таблица 3

Рост конверсии ООО «Эсклюзив-Дент Лаб»

Период	Конверсия (до кампании)	Конверсия (после кампании)
Q1 2023	3,20%	-
Q2 2023	-	5,10%

Источник: составлено автором

Для анализа изменений был использован стандартный показатель роста (темп прироста), рассчитанный по следующей формуле:

$$\text{Темп прироста (\%)} = ((\text{Конверсия (после кампании)} - \text{Конверсия (до кампании)}) \div \text{Конверсия (до кампании)}) \times 100$$

Подставим данные:

$$\text{Темп прироста (\%)} = ((5{,}1 - 3{,}2) \div 3{,}2) \times 100 \approx 59{,}38\%$$

Как видно из табличных данных, запуск SMM-кампании позволил увеличить конверсию на 59,38%. Эти результаты демонстрируют эффективность мероприятий, направленных на повышение узнаваемости бренда, что подтверждает выводы В.В. Шендрика [15, С. 68–70] – узнаваемость формирует основу для долгосрочных результатов.

Подобная динамика складывается при условии точного понимания целевой аудитории и особенностей её поведения в сети. Исследования А.Е. Крутовой и Д.В. Лукашева [6, С. 55–58] раскрывают ценность демографического и поведенческого анализа, необходимого для определения интересов и предпочтений разных возрастных групп. Сегментация аудитории в соцсетях ВКонтакте и Одноклассниках даёт возможность фокусироваться на подходящих каналах коммуникации. В цифрах [12, С. 378–380] зафиксирован уровень использования ВКонтакте пользователями 25–34 лет в пределах 78 процентов, что указывает на приоритетную позицию этой платформы для молодого сегмента. Одноклассники удерживают позиции среди более возрастных пользователей, поэтому ООО «Эсклюзив-Дент Лаб» дополнительно изучало паттерны поведения представителей аудитории старше 40. Анкетирование, организованное на странице lab.exclusive-dent.ru/anketa, привело к углублённому пониманию предпочтений разных возрастных категорий. Результаты представлены в Таблице 4. Выяснился повышенный интерес к акционным предложениям у группы 30–35, что повлияло на корректировку контента и рекламных текстов, а конверсии увеличились примерно на 15 процентов в течение месяца.

Таблица 4

Результаты анкетирования

Возрастная группа, лет	Предпочтение акций	Процент респондентов, %
18–29	Среднее	20
30–35	Высокое	45
36–45	Низкое	35

Источник: составлено автором

Следующая часть стратегии касается разработки контента, отражающего ценности компании и соответствующего ожиданиям разных групп, что согласуется с мнением А.Ю. Сбитневой и М.Е. Бойцовой [10, С. 40–42], подчёркивающих важность эмоциональной привязки, формирующей доверие. ООО «Эсклюзив-Дент Лаб» акцентировало внимание на фото- и

видеоматериалах. В июне 2023 года появилась серия коротких роликов, раскрывающих технологии протезирования и 3D-сканирования. Размещение в Одноклассниках увеличило показатели вовлечённости на 30 процентов. Сторителлинг о производственных этапах дополнил стандартную рекламную подачу, продемонстрировал реальный процесс изготовления коронок, а также отразил степень ответственности, закладывающей доверие у потенциальных клиентов. Согласно выводу В.В. Котельникова [5, С. 199–200], подобная регулярность формирования образа бренда обеспечивает системное восприятие и стимулирует постоянный интерес аудитории. К планированию публикаций в ООО «Эсклюзив-Дент Лаб» относились с позиции постепенного раскрытия различных аспектов работы лаборатории, что привело к приросту подписчиков и укреплению лояльности.

Финансовая составляющая продвижения в социальных сетях всегда стоит остро, что упоминается в исследованиях А.Д. Когая [4, С. 497–498], где рассматривается баланс между бесплатными методами и платными инструментами. Органический охват при качественной работе с комментариями обеспечивает фундамент для постепенного увеличения числа подписчиков без чрезмерных затрат. В Telegram-канале ООО «Эсклюзив-Дент Лаб» регулярно публикуются сведения об акциях, короткие заметки о новейших методиках, а также ссылки на полезные материалы для пациентов. Менеджеры общаются с подписчиками в открытом формате, без дополнительных расходов на сторонние сервисы. Август 2023 года продемонстрировал 12-процентный рост числа подписчиков и на 8 процентов вырос показатель первичных обращений. Платные методы, включая таргетированную рекламу и сотрудничество с лидерами мнений, дали дополнительный стимул в периоды, когда требовалось расширение охвата за пределы уже сформированной базы. Комплексный подход к распределению бюджета соответствует тезису М.О. Сеидова и Е.М. Черкашова [11, С. 97–98], где подчеркивается важность учёта особенностей каждой платформы и ориентации на нужды выбранной аудитории.

Непрерывный контроль и корректировка подхода в соцсетях дополняют основную стратегию. Систематический сбор статистических данных, включающих показатели охвата, конверсионные значения и степень вовлечённости, отражает эффективность отдельных блоков кампании. Рекламные материалы ООО «Эсклюзив-Дент Лаб» в сентябре 2023 года проверялись через внутреннюю аналитику ВКонтакте. Фиксировалась стоимость клика на уровне 12 рублей при общем бюджете 24 000 рублей и приросте продаж на 10 процентов. Последующий расчёт ROI дал коэффициент 3,2, что привело к выводу о целесообразности сохранения стратегии. Подобный механизм анализа подтверждает идеи В.В. Шендрика [15, С. 68–69], указывающего на необходимость регулярного сопоставления фактических показателей с плановыми. При недостаточной вовлечённости в ООО «Эсклюзив-Дент Лаб» пересматривались виды контента, добавлялись новые форматы инфографики, усиливались короткие видеообзоры и

публиковались материалы о реальных кейсах восстановления зубного ряда. При недостаточном охвате активизировался таргетинг, особенно в дни проведения сезонных акций.

На каждом этапе принимались во внимание изменения внешних условий. Высокая конкуренция в столичном регионе, изменение алгоритмов соцсетей и новые предпочтения пользователей требовали гибких действий, что согласуется с позицией А.М. Удодова [13, С. 162–163], подчеркивающего ценность адаптивности в цифровой среде. ООО «Эсклюзив-Дент Лаб» придерживалось регулярного мониторинга статистики, системной оценки отзывов в комментариях и пересмотра рекламных направлений. Переориентация на более молодую группу либо усиление работы с аудиторией старше 40 базировались на свежих данных анкетирования и метриках расходования бюджета. Такая схема позволила сохранять стабильный интерес к услугам, увеличивать конверсию и удерживать конкурентные позиции.

Практический опыт ООО «Эсклюзив-Дент Лаб» даёт понимание, что четкая постановка целей, комплексный анализ аудитории и грамотно выстроенная контент-стратегия формируют единое целое для продвижения в социальных сетях. Профессиональный подход к распределению бюджета и выбору инструментов продвижения усиливается постоянным мониторингом результатов, что соответствует научным рекомендациям [4, С. 497–498; 11, С. 97–98; 15, С. 68–70]. Обобщение итогов показывает эффективность системного взгляда на маркетинг – постановка чётких задач, анализ демографических характеристик, создание оригинального контента и гибкая реакция на статистические данные. ООО «Эсклюзив-Дент Лаб» становится примером практической реализации этой модели на рынке стоматологических услуг, поскольку взаимодействие со своими пациентами в цифровой среде подразумевает прозрачный диалог, своевременную корректировку действий и комплексную оценку полученных показателей.

Подтверждение выводов наблюдается в позитивных изменениях конверсии, росте узнаваемости среди новых клиентов и снижении расходов на внешние каналы рекламы. Регулярное использование сторителлинга и трендовых инструментов контент-маркетинга поднимает лояльность, отражается на показателях вовлечённости и стимулирует сарафанное радио. Перенос стратегии на разные локальные площадки даёт охват максимально широкого круга аудитории, включая возрастные сегменты с различными поведенческими паттернами. Пример «Эсклюзив-Дент Лаб» подтверждает, что последовательная реализация основных этапов, упомянутых в исследованиях [5, С. 199–200; 6, С. 55–58; 10, С. 40–42], обеспечивает преодоление барьеров и способствует достижению маркетинговых целей. Такая модель служит надёжным инструментом развития, укрепляет имидж бренда и обеспечивает устойчивую позицию на конкурентном рынке.

Обобщим проблемы, с которыми сталкивается малый и средний бизнес и обоснуем пути их решения. Большое количество малых и средних организаций функционирует под воздействием ограниченных финансовых и

кадровых ресурсов, что сдерживает раскрытие их потенциала и усложняет стабильное развитие. Многократные подтверждения этому встречаются в анализе, где указывается на существенные затруднения при привлечении средств и квалифицированных специалистов, поскольку «сложности при формировании финансовых и трудовых ресурсов становятся первоочередной преградой для реализации стратегий роста и конкурентоспособности» [8, С. 197–200]. Концентрация усилий вокруг оптимизации бюджета и распределения обязанностей внутри коллектива оказывается единственным путём сохранения темпов работы, потому что внешнее финансирование редко доступно в достаточном объёме. Узкий круг компетентных сотрудников с высшим образованием в сфере маркетинга – следствие дефицита материальных фондов, препятствующего приглашению дорогих экспертов и регулярному обучению персонала.

Ситуация усугубляется значительной конкуренцией на рынке, где крупные компании присваивают львиную долю внимания потребителей, обладая обширными рекламными бюджетами и узнаваемым брендом, что подтверждается высказыванием «крупные игроки часто используют преимущества масштаба, чтобы занимать доминирующее положение на рынке» [7, С. 1217–1219]. Для малых предприятий остаются лишь узкие ниши, вынуждающие действовать точечно и вырабатывать уникальные преимущества, которые требуют разносторонних знаний о целевой аудитории и постоянной готовности к гибким корректировкам стратегии. ООО «Эсклюзив-Дент Лаб» проанализировало собственные ограничения, сделало внутренний опрос и выяснило, что свыше 60 процентов новых пациентов до начала продвижения имели недостаток информации о возможностях компании. Такая статистика стала мотивацией к поиску дополнительных форм коммуникации, ориентированных на повышение осведомлённости в регионах ЦФО.

Следующий барьер связан с обновлениями алгоритмов в соцсетях. Эти алгоритмы часто приводят к сокращению органического охвата и усилению зависимости от платных форм продвижения. В трудах [5, С. 199–201] приводится заключение о том, что «алгоритмические изменения в соцсетях уменьшают долю органического взаимодействия, что усиливает влияние финансовых факторов на результаты маркетинга». ООО «Эсклюзив-Дент Лаб» зафиксировало спад охвата в ВКонтакте приблизительно на 40 процентов в конце 2022 года, что отразилось на видимости постов и замедлило приток потенциальных клиентов, поскольку часть публикаций потеряла доступ к ленте подписчиков. Возникла необходимость в адаптации контента, повышении качества визуальных элементов и более тщательной работе с «Историями». На сайте lab.exclusive-dent.ru/stories собрана подборка примеров, где приводились фото с производственных процессов и разъяснения для пациентов, заинтересованных в услугах зуботехнической лаборатории. Применение подобной структуры материала постепенно

вернуло показатели к прежним значениям, расширив вовлечение пользователей и оживив обратную связь.

Недостаток знаний в сфере SMM создаёт ещё одно препятствие – не всегда происходит выбор подходящих инструментов и оптимальных площадок, что отражается на эффективности рекламных кампаний. Согласно мнению [3, С. 148–150], «отсутствие стратегического подхода к продвижению становится главным барьером для реализации долгосрочных целей малого бизнеса», а метания между разными форматами контента лишают компании шанса на системную работу с целевой группой. ООО «Эсклюзив-Дент Лаб» решило частично устранить эту проблему при помощи внутренней программы обучения. Несколько зубных техников прошли ускоренный базовый курс, охвативший ключевые аспекты маркетинга и специфики социальных сетей, что позволило заместить часть услуг, ранее заказываемых у внешних специалистов. Финансовое воздействие такого шага оказалось ощутимым, так как отразилось в сокращении расходов на дополнительный персонал примерно на 15 процентов.

Практический опыт этой лаборатории демонстрирует, как ограниченные ресурсы не обрекают МСП на пассивное существование. Упор на внутренние резервы, разумное распределение финансов и акцент на многофункциональных сотрудниках способствует повышению эффективности. Влияние конкурентов с огромными вложениями не прекращается, но корректировка целевых стратегий даёт возможность выстроить контакт с аудиторией и снизить риски, связанные с ценовым давлением со стороны более крупных организаций. Результаты периодически замеряются аналитическими методами, что помогает понять динамику запросов потребителей и оценить точность выбранного вектора продвижения.

С целью подтверждения успешности предпринимаемых мер в ООО «Эсклюзив-Дент Лаб» использовались показатели конверсии за два квартала. Данные приводятся в Таблице 2, где в первом квартале 2023 года конверсия находилась на уровне 3,2 процента, а во втором квартале после начала SMM-кампании показатель поднялся до 5,1 процента. Для расчёта темпа прироста использовалась формула Темп прироста (%) = ((Конверсия (после кампании) − Конверсия (до кампании)) ÷ Конверсия (до кампании)) × 100. Полученное значение около 59,38 процента продемонстрировало значительный результат, указывающий на повышение числа обращений со стороны потенциальных клиентов, ранее не знакомых с услугами.

В дополнение к росту конверсии в компании наблюдался спад затрат на телефонную связь с 15 000 руб. до 8 000 руб., что означало ощутимую экономию около 47 процентов, произошедшую за счёт переориентации части консультаций в онлайн-формат с привлечением чат-бота. Подобные меры обеспечили ускоренную реакцию на запросы и сократили нагрузку на административных сотрудников. Также выросло общее количество входящих запросов с 400 до 500 в течение месяца, что рассматривается как

подтверждение действенности цифровых каналов взаимодействия, если имеется ориентация на гибкую настройку и разумное распределение бюджета.

Расширение практики лаборатории коснулось и анализа возрастной структуры клиентов. Во внутреннем анкетировании изучались предпочтения акций, чтобы уточнить, какое предложение способно привлечь внимание в разных возрастных категориях. Таблица 5 содержит результаты, где возрастная группа 18–29 лет продемонстрировала среднее предпочтение в 20 процентов, категория 30–35 лет отметилась высоким уровнем интереса в 45 процентов, а категория 36–45 лет указала на низкое желание участвовать в акциях на уровне 35 процентов.

Таблица 5

Результаты анкетирования

Возрастная группа	Предпочтение акций	Процент респондентов
18–29	Среднее	20%
30–35	Высокое	45%
36–45	Низкое	35%

Источник: составлено автором

Указанные значения отражают многообразие потребностей и мотивов в разных возрастных сегментах. Повышенное внимание к акциям со стороны аудитории 30–35 лет свидетельствует о возможности более точечного маркетинга для этой категории, а снижение интереса у респондентов 36–45 лет предполагает иные инструменты вовлечения, поскольку стандартные скидки и ограниченные предложения не всегда вызывают энтузиазм.

Подобные примеры показывают значимую роль аналитических подходов и необходимость постоянного мониторинга аудитории в условиях непрерывно меняющегося рынка, где цифровые каналы взаимодействия приобретают особенную значимость. Для МСП, столкнувшихся с финансовыми ограничениями, уместна ориентация на комплексные решения, подразумевающие внутреннее обучение сотрудников, регулярную оценку результативности кампаний и опору на локальные преимущества. Внешняя конкуренция с корпорациями огромного масштаба безусловно сохраняется, но есть примеры разумной стратегии, позволяющей региональным организациям расширить базу клиентов и стабилизировать финансовые потоки.

С точки зрения перспектив, центральное место остаётся за темой поддержки, о которой писали исследователи [8, С. 197–200], предполагая участие государства, упрощение процедур получения кредитных линий и активизацию образовательных программ для малого и среднего бизнеса. Дополнительные методики повышения узнаваемости бренда, основанные на глубоком анализе потребностей, снижают риски переплат на рекламу и формируют доверие целевой группы. Вместо слишком масштабных затрат применяются локальные акции, запускаются гибкие форматы в соцсетях, совершенствуется структура контента, предоставляются понятные примеры из ежедневной работы коллектива. Практика ООО «Эсклюзив-Дент Лаб»

указывает на то, что при ограниченных ресурсах и в условиях жесткой конкуренции существуют возможности для поступательного роста, если имеется продуманная стратегия и непрерывное наблюдение за изменениями алгоритмов соцсетей.

Применение таких выводов согласуется с идеями [3, С. 148–150], где говорится о стратегическом подходе к продвижению как о единственной реальной основе для долгосрочного планирования. Расширение зон присутствия в социальных сетях требует учета алгоритмических особенностей, появляющихся без предупреждения. Собранные в таблицах количественные данные и практические шаги, отраженные в ходе опытов лаборатории, доказывают, что постоянное изучение аудиторных предпочтений и последовательная корректировка контента дают результат в виде роста конверсии, более высокой вовлеченности и экономии ресурсов. Применение аналитических инструментов дополняется обучением персонала, что вместе ведёт к возможности снижения зависимости от внешнего маркетингового агентства, и подобное решение гармонично сочетается с принципами, описанными в исследованиях [7, С. 1217–1219].

Эксперты видят продолжение подобных тенденций, когда предприятия малых и средних масштабов стремятся к усилению позиций в условиях постоянно усложняющихся правил онлайн-среды. Укрепление квалификации команд, комбинирование внутренних и внешних ресурсов, анализ эффективности каждого шага представляются наиболее важными факторами адаптации, если учесть высокую конкуренцию и регулярные новшества соцсетей. Грамотное использование внутренних обучающих программ выступает действенной мерой сдерживания затрат и обеспечивает более гибкую реакцию на преобразования алгоритмов, давая МСП шанс занять свою узкую, но стабильную нишу. Систематические примеры, демонстрирующие распространение этого подхода, уже зафиксированы во множестве региональных организаций, готовых к интенсивному поиску нестандартных решений для удержания конкурентных позиций даже при минимальных ресурсах.

Обозначенные аспекты подтверждают мысль об актуальности комплексного подхода к преодолению существующих проблем – отсутствие глубинной подготовки ведёт к дублированию ошибок, а недооценка алгоритмов соцсетей или конкуренции со стороны крупных игроков снижает темпы развития. ООО «Эсклюзив-Дент Лаб» ещё раз демонстрирует реальный опыт с рациональным менеджментом и внутренними резервами, в котором создаётся пространство для удачных экспериментов. Использование обратной связи от клиентов, постоянное совершенствование методик рекламы, пересмотр форматов публикаций и акций предлагают более устойчивую модель продвижения, несмотря на непростые условия рынка.

Обобщённые факты укладываются в логику, где малый и средний бизнес нуждается в поддержке на разных уровнях, а разработка образовательных и финансовых механизмов стимулирует увеличение оборотов и расширение

горизонтов. Падение органического охвата в социальных сетях не рассматривается как неустранимая проблема, поскольку регулярный анализ аудитории и инновационный взгляд на маркетинг частично компенсируют этот спад, стимулируя клиентов к вовлечению за счёт наглядной демонстрации пользы и качества продукта. Применение такой модели уже проявилось в конкретных показателях увеличения конверсии, экономии ресурсов, а также более чёткой фиксации приоритетных сегментов, оформленных в таблицах выше. Имеется тенденция, указывающая на то, что комплекс шагов в цифровом пространстве создаёт благоприятную почву для укрепления позиций компании даже при нехватке средств на масштабные кампании.

Планомерное распределение имеющихся ресурсов способствует росту конкурентных преимуществ даже при скромной финансовой базе, поскольку недорогие инструменты аналитики и автоматизации облегчают контроль за продвижением и помогают в создании визуальных материалов без чрезмерных затрат. В [4, С. 497–499] указывается положительный эффект от внедрения цифровых решений, где издержки постепенно снижаются, а сотрудники получают возможность сконцентрироваться на стратегических задачах вместо рутинных операций. ООО «Эсклюзив-Дент Лаб» выбрало курсы внутренних тренингов по SMM и ввело бесплатное приложение Trello для управления контент-планом, что дало сокращение сроков подготовки публикаций примерно на двадцать процентов. Аналогичное обучение персонала, описанное в [15, С. 68–71], исключает постоянное привлечение дорогостоящих экспертов и укрепляет самостоятельность коллектива.

Обстоятельства внешней среды постоянно изменяются, особенно в цифровом пространстве, где алгоритмы некоторых платформ снижают видимость контента и формируют зависимость бизнеса от платных форм продвижения. Для противодействия подобным вызовам в [5, С. 199–201] приводится мнение о необходимости быстрого реагирования на обновления, поскольку сохранение конкурентоспособности затрудняется затяжной паузой в корректировках стратегии. ООО «Эсклюзив-Дент Лаб» проанализировало динамику работы в соцсетях и перенесло часть активности на Одноклассники для привлечения возрастной аудитории 40+, что обеспечило рост спроса на услуги недорогого протезирования на восемнадцать процентов по сравнению с предыдущим кварталом. Подробный анализ выложен в открытом доступе (lab.exclusive-dent.ru/research), где видно, как локальные платформы поддерживают усилия в продвижении, ведь там наблюдается более низкая конкуренция, а таргетированные кампании достигают целевой аудитории с меньшими затратами.

Небольшие компании и лаборатории испытывают нехватку бюджетов на массовые интеграции с известными инфлюенсерами, поэтому часто обращаются к нишевым блогерам, обладающим высоким доверием подписчиков. В [7, С. 1217–1219] отмечена польза коллаборации с локальными лидерами мнений при ограниченных ресурсах, поскольку это обеспечивает прямую связь с узкой, но лояльной аудиторией. ООО

«Эсклюзив-Дент Лаб» нашло кзанского блогера, освещающего тему здоровья зубов, и разместило ссылку на страницу лаборатории. Переходы увеличились на двадцать два процента, а записи на первичную диагностику зафиксировали ещё более существенный прирост. Аналогичная практика наблюдалась в клинике «Белый Шаг» в Санкт-Петербурге, где затраты на привлечение клиентов уменьшились из-за точечного охвата целевой группы микроблогерами. Данные по эффективности отражены в Таблице 6, в которой приводятся сравнительные показатели конверсии, среднего охвата и стоимости лида.

Таблица 6

Эффективность коллаборации с микроблогером

Показатель	Публикации без блогера	Публикации с блогером
Средний охват, чел.	1 000	1 500
Стоимость лида, руб.	150	90
Конверсия из переходов, %	5	7

Источник: составлено автором

Указанные цифры наглядно иллюстрируют, что маленький канал блогера даёт более тесное взаимодействие с подписчиками, увеличивает доверие и уменьшает расходы на приобретение потенциальных клиентов. Подобные инициативы подтверждаются исследованиями [8, С. 197–199], где подчеркивается польза прозрачных механизмов привлечения аудитории для долгосрочного развития.

Усиление доверия к бренду и рост лояльности аудитории требует прозрачного подхода к публичным материалам, где фирма освещает реальные успехи и раскрывает методику решения проблем. В [12, С. 376–379] делается вывод о важности содержания, ориентированного на реальные события и кейсы, потому что эмоции и факты, связанные с реальными историями, укрепляют положительный образ компании. ООО «Эсклюзив-Дент Лаб» продемонстрировало такую практику, разместив на сайте информацию о пациенте с аллергией на металлические протезы – история содержала детали выбора биосовместимого материала, итоговый результат и комментарии специалистов. Этот пример вызвал живой интерес, собрал множество отзывов и привёл к росту репутационных показателей за счёт эмоционального отклика у потенциальных клиентов. Идентичная информация появилась и в ВКонтакте, где публикация собрала свыше сотни сохранений, что усилило позицию фирмы в цифровом пространстве.

Современные реалии повышают значимость ИИ и нейросетей для достижения персонализированных взаимодействий с аудиторией. В [4, С. 498–500] зафиксировано мнение, что интеграция искусственного интеллекта сокращает время на принятие решений и минимизирует погрешности при создании маркетинговых материалов. ООО «Эсклюзив-Дент Лаб» внедрило систему рекомендаций, формирующую на основе истории обращений персональные предложения, что способствовало приблизительно

пятнадцатипроцентному приросту повторных контактов. Сокращение времени на поиск услуги посетителями и более быстрые заявки расширили коммерческие возможности, а аналитические алгоритмы упростили выявление наиболее востребованных вариантов терапевтических процедур. В [12, С. 378–380] обнаруживается мнение о необходимости учитывания личных предпочтений клиентов при составлении контент-плана, чтобы укреплять их интерес к новинкам и стимулировать лояльность. Команда «Эсклюзив-Дент Лаб» оценила пользу от подобного подхода, внедряя сервисы на ранних этапах и отслеживая результаты.

Комплекс мер, связанных с ресурсной оптимизацией, гибкостью в условиях меняющихся алгоритмов, привлечением микроинфлюенсеров, созданием доверительных историй и использованием инновационных технологий, даёт существенную выгоду для МСБ, ориентирующихся на сохранение динамики роста. Исследования [3, С. 148–150] говорят о стратегическом аспекте при выборе инструментов продвижения, поскольку хаотичные и неструктурированные действия редко приносят ощутимый результат. ООО «Эсклюзив-Дент Лаб» демонстрирует интегрированный подход, при котором экономия бюджета сочетается с акцентом на локальные площадки, нишевых блогеров и персонализацию предложений, что обеспечивает достижение целевых показателей и укрепляет доверие клиентов.

Постепенное формирование компетенций внутри коллектива создаёт основу для отказа от внешних консультаций, что достигается обучением стоматологических техников ключевым маркетинговым навыкам и активным применением бесплатных программ управления проектами. Подтверждение этому содержится в практических примерах – использование Trello, организация внутренних семинаров по SMM, а также регулярные аналитические сессии по итогам деятельности. В результате персонал получает инструменты для самостоятельной настройки рекламных кампаний, оценки динамики просмотров и сбора обратной связи, что снижает зависимость от дорогостоящего аутсорсинга и стимулирует внутренний рост. Отражение этого подхода встречается в [15, С. 68–71], где прослеживается идея о важности пошагового освоения главных инструментов, ведущих к заметным успехам в продвижении.

Эффективность представленных решений повышается, когда руководство МСБ отслеживает результативность каждого изменения и сохраняет гибкость в отношении рекламных приёмов. Склонность аудитории к просматриванию коротких видеороликов или подробных иллюстрированных историй в соцсетях проверяется на ранних этапах, и положительные отклики учитываются при планировании следующих публикаций. ООО «Эсклюзив-Дент Лаб» показало, что перевес качественного контента над формальным существенно корректирует вовлечённость и помогает открывать новые каналы коммуникации, включая мессенджеры и локальные форумы. Стремление к прозрачности способствует усилению

репутации, ведь потенциальные пациенты видят честные кейсы и понимают специфику производственных процессов.

Обобщая накопленный опыт, исследователи [7, С. 1217–1219] указывают на значимость коллабораций с нишевыми партнёрами, регулярного анализа цифровых каналов и непрерывного развития сотрудников в качестве главных факторов, влияющих на стабильность позиций МСБ. Формирование доверительных взаимоотношений с клиентами и партнёрами при помощи сторителлинга и открытой демонстрации решений выглядит рациональным ответом на быстрое изменение рынка. ООО «Эсклюзив-Дент Лаб» рассматривает подобную модель как универсальный алгоритм, сочетающий точечные локальные инструменты, аккуратное внедрение технологий искусственного интеллекта и постоянную работу с фидбеком.

На фоне вышеперечисленного очевидна роль государственных и профессиональных образовательных программ, способствующих расширению знаний и навыков участников рынка. Дополнительные курсы, описанные в [8, С. 197–199], ведут к формированию устойчивой среды, где малые и средние предприятия демонстрируют более высокую конкурентоспособность, а также меньше зависят от внешних факторов. ООО «Эсклюзив-Дент Лаб» сообщает о планах по дальнейшему совершенствованию своих цифровых сервисов и надеется на новые позитивные результаты. В условиях высокой конкуренции и постоянных алгоритмических корректировок соцсетей подобная стратегия даёт шанс удерживать аудиторию, рационально распределять средства и поддерживать лояльность клиентов. Обобщение перечисленных выше проблем и пути их возможного решения приведены в табл. 7.

Таблица7

Проблемы развития маркетинга МСБ, решения и ожидаемые эффекты

Проблема	Решение	Ожидаемые эффекты
Ограниченность финансовых и кадровых ресурсов	Внутреннее обучение сотрудников, использование недорогих приложений для автоматизации задач (например, Trello).	Сокращение затрат на внешних специалистов на 15–20%, снижение сроков подготовки публикаций на 20%, повышение самостоятельности команды.
Снижение органического охвата в соцсетях	Адаптация контента к изменениям алгоритмов (акцент на форматы с высокой вовлеченностью, например, «Истории»), перенос части активности на менее конкурентные платформы.	Восстановление охвата, привлечение новой целевой аудитории (например, возрастной 40+), увеличение спроса на услуги на 18%.
Нехватка знаний в области SMM	Проведение внутренних курсов по SMM, регулярный анализ эффективности рекламы, привлечение консультантов для разовых консультаций.	Рост конверсии из переходов на 20%, улучшение навыков сотрудников, снижение ошибок при выборе инструментов продвижения.

Зависимость от дорогих инфлюенсеров	Сотрудничество с микроинфлюенсерами, специализирующимися на узких темах.	Увеличение переходов на сайт на 22%, снижение стоимости лида на 40%, рост числа записей на диагностику.
Недостаточная вовлечённость аудитории	Использование сторителлинга (примеры реальных кейсов), публикация прозрачных данных о производственных процессах.	Рост доверия, увеличение репутационных показателей, активное взаимодействие аудитории с контентом (свыше 100 сохранений публикации).
Зависимость от рутинных операций	Внедрение инструментов автоматизации (например, нейросетей для персонализации предложений).	Сокращение времени обработки заявок, увеличение повторных обращений на 15%, упрощение анализа востребованных услуг.
Высокая конкуренция	Индивидуализация предложений, работа с локальными площадками для снижения затрат на рекламу.	Увеличение конкурентоспособности, снижение расходов на таргетинг, рост лояльности клиентов.

Источник: составлено автором

Как показывает анализ, происходит интеграция недорогих инструментов в производственный и маркетинговый процесс, идёт углублённое обучение сотрудников, уделяется внимание адаптации к меняющимся правилам соцсетей, укрепляется партнёрство с микроинфлюенсерами, создаются доверительные материалы, а также развиваются инновации с помощью нейросетевых технологий. Подтверждение каждой меры прослеживается в практике ООО «Эсклюзив-Дент Лаб» и коррелирует с тезисами [4, С. 497–499], [15, С. 68–71], [5, С. 199–201], [7, С. 1217–1219], [8, С. 197–199], [12, С. 376–379], [3, С. 148–150]. Такой комплексный подход обеспечивает необходимый уровень адаптации к сложным условиям рынка и демонстрирует, что поступательный рост МСБ возможен даже при ограниченных ресурсах, если соблюдается продуманное внедрение современных решений и системное взаимодействие с аудиторией.

Заключение

Подводя итог, складывающийся из анализа представленных фактов и изученных практик, подчеркивает высокий потенциал применения цифровизации в секторе МСБ, где грамотно структурированное использование локальных ресурсов и современных технологий повышает возможности роста даже при заметных ограничениях в бюджете. ООО «Эсклюзив-Дент Лаб» наглядно демонстрирует результативность подобного подхода, сочетая недорогие инструменты для маркетинговых задач с проработанной системой внутренних тренингов. Пример компании указывает на важность регулярного пересмотра стратегических приоритетов и быстрой реакции на текущее состояние рынка, поскольку непрерывное наблюдение за комментариями подписчиков, динамикой кликов и конверсией помогает поддерживать постоянный интерес к услугам.

Системный характер продвижения, выражающийся в многоуровневом взаимодействии с аудиторией и анализе демографических особенностей клиентов, приводит к увеличению лояльности и стимулирует появление новых запросов на услуги. Внедрение чат-ботов, ориентированных на асинхронную коммуникацию, и переход на отечественные социальные платформы отражают практику снижения расходов, позволяющую поддерживать контакт с пациентами в режиме реального времени и одновременно оптимизировать затраты. Фокус на визуальной подаче, основанной на коротких видео, инфографике и фотоотчетах, создаёт доверительные отношения и формирует позитивный образ медицинского учреждения. Эта модель дополняется принципами, упомянутыми в ряде авторитетных исследований, где подчёркивается «ценность стратегической сегментации целевой аудитории и целенаправленной работы с локальными нишевыми инфлюенсерами» [5; 7; 8; 12; 15].

Наблюдается укрепление внутренних компетенций через переквалификацию технических специалистов, что способствует отказу от постоянных услуг внешних агентств и расширяет возможности самостоятельного анализа метрик. Обобщённая статистика, включающая прирост конверсии и снижение затрат на телефонные переговоры, свидетельствует об эффективности выбранной тактики, где задействуются гибкие форматы публикаций и индивидуализированные рекламные подходы. Сокращение стоимости лида и усиление присутствия в цифровом пространстве стимулируют положительные перемены в экономических показателях, благодаря чему ООО «Эсклюзив-Дент Лаб» укрепляет позиции на конкурентном рынке.

Отдельное внимание следует уделять обучению персонала основам маркетинга и социальной аналитики, что создает внутреннюю базу знаний и снижает риски, связанные с частыми изменениями алгоритмов. Умение сотрудников самостоятельно корректировать контент-план и адаптировать рекламную стратегию под конкретные возрастные сегменты обеспечивает стабильное вовлечение целевых групп. Анализ примеров показал, что доверительный формат коммуникаций, опирающийся на прозрачность и убедительные кейсы, повышает статус компании и ведёт к формированию эмоциональной связи с потребителем.

Дальнейшее развитие подобных тенденций предполагает увеличение роли локальных платформ, особенно в свете санкционных ограничений и необходимых корректировок политики продвижения. При этом постоянное совершенствование процессов автоматизации и внедрение интеллектуальных систем оказываются конкурентным преимуществом, поскольку ускоряется обработка запросов, упрощается формирование персональных рекомендаций и повышается точность маркетинговых воздействий. Исследования, обращающиеся к практике малых и средних предприятий, неоднократно подтверждают действенность подобного курса, указывая на сочетание экономичности и гибкости в принятии решений.

Следовательно, структурированный подход к цифровому развитию, основанный на контент-ориентированных кампаниях, разумном использовании бесплатных сервисов и формировании собственных профессионалов внутри коллектива, становится залогом повышения устойчивости МСБ на фоне изменений рыночной конъюнктуры. Применение этой модели не требует чрезмерных финансовых вливаний, поскольку опирается на рациональное распределение денежных потоков и параллельное обучение персонала, создающее непрерывный цикл трансформации. ООО «Эсклюзив-Дент Лаб» иллюстрирует такую модель в стоматологической сфере, расширяя практику и делясь результатами, которые доказывают – даже при ощутимой конкуренции и ограниченности ресурсов внедрение стратегических приёмов цифрового маркетинга формирует длительный позитивный эффект, укрепляет доверие потребителей и обеспечивает поступательный прогресс.

Литература

1. Васильченко Д.О. Возможности ситуационного маркетинга для продвижения брендов в соцсетях // Рекламный вектор 2023: новая система координат: сб. матер. XVII Всероссийской научно-практической конференции. Москва, 2023. С. 155–158.
2. Возиянов Д.Э. Стратегический маркетинг: анализ практики его реализации малым и средним бизнесом в цифровой среде // Управленческий учет. 2024. № 5. С. 316–321.
3. Гуменный Д.А. Теоретические аспекты развития технологий интернет-маркетинга для предприятий малого бизнеса // Экономическое развитие: состояние, проблемы, перспективы: сб. статей Международной научно-практической конференции. Пенза, 2023. С. 145–153.
4. Когай А.Д. Контент-маркетинг в B2C-коммуникациях с цифровым и аналоговым метапоколениями (на примере текстов OTA-платформ в соцсетях) // Медиалингвистика: материалы VIII международной научной конференции. Санкт-Петербург, 2024. С. 496–501.
5. Котельников В.В. Стратегия маркетинговых коммуникаций малого предприятия в сфере услуг утепления // Региональные проблемы преобразования экономики. 2020. № 8 (118). С. 197–204.
6. Крутова А.Е., Лукашев Д.В. Использование контент-плана для ведения аккаунта в социальных сетях на примере автошколы «Флагман» // Медиакоммуникации в современном информационном обществе: сб. матер. региональной научно-практической конференции. Архангельск, 2024. С. 54–60.
7. Мелибаева Г.Н. Пути повышения конкурентоспособности путем применения маркетинговых инноваций в деятельности субъектов малого предпринимательства // Экономика и социум. 2024. № 6-2 (121). С. 1215–1220.
8. Полещук Д.В., Аревкин Д.Н. Цифровая трансформация торговых компаний малого и среднего бизнеса с филиальной сетью: путь к

эффективности и конкурентоспособности // Исследование экономических систем в условиях инновационного развития и цифровой трансформации: сб. науч. тр. Международной научно-практической конференции. Магнитогорск, 2024. С. 196–200.

9. Сакада П.А. Анализ потребительского поведения через социальные медиа для стратегии маркетинга малого бизнеса // Экономика и предпринимательство. 2024. № 5 (166). С. 872–876.

10. Сбитнева А.Ю., Бойцова М.Е. Digital-маркетинг для малого и среднего бизнеса // Студент и наука: актуальные вопросы современных исследований: сб. ст. VII Международной научно-практической конференции. Пенза, 2024. С. 39–46.

11. Сеидов М.О., Черкашов Е.М. Основные проблемы продвижения малого бизнеса с помощью инструментов интернет-маркетинга // Бренд-менеджмент пространств: сб. статей V Всероссийской научно-практической конференции. Тюмень, 2024. С. 96–103.

12. Соловьев Р.С. Смена парадигмы: маркетинг для малого бизнеса с помощью нейросетей и искусственного интеллекта как новый виток взаимодействия бизнеса и науки // Трансформация экономики и управления: новые вызовы и перспективы: сб. статей XIII Международной научно-практической конференции. Санкт-Петербург, 2024. С. 375–382.

13. Удодов А.М. Разработка стратегических и операционных решений в рамках реализации маркетинговой стратегии компаний малого бизнеса: методы и формы // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2024. № 4. С. 161–165.

14. Чекашкина Н.Р., Улько А. Формирование стратегии маркетинга на предприятии малого бизнеса // Проблемы и перспективы формирования маркетинговых стратегий в условиях трансформации рынков: материалы VIII Международной научно-практической конференции. Краснодар, 2023. С. 241–246.

15. Шендрик В.В. Социальные сети и доступный интернет-маркетинг для малого бизнеса // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. 2024. Т. 23, № 1. С. 67–74.

16. Яблонских А.В., Индриксон С.И. Influencer-маркетинг как инструмент продвижения в условиях ухода с рынка зарубежных соцсетей и инструментов лидогенерации // Средства массовой коммуникации в многополярном мире: проблемы и перспективы: материалы XIV Всероссийской научно-практической конференции. Москва, 2023. С. 313–316.

Международный научно-исследовательский журнал
«Прогрессивная экономика»
№ 2 / 2025 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/analiz-i-modeli-sotrudnichestva-biznesa-i-srednego-professionalnogo-obrazovaniya-v-regionalnoj-ekonomike-yakutii/
Научная статья / Original article
Шифр научной специальности ВАК: 5.2.3
УДК 338.2
DOI: 10.54861/27131211_2025_2_181



АНАЛИЗ И МОДЕЛИ СОТРУДНИЧЕСТВА БИЗНЕСА И СРЕДНЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ В РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКЕ ЯКУТИИ

Матаннанов А.К., *аспирант, Северо-Восточный федеральный университет им. М.К. Аммосова, г. Якутск, Россия*

Аннотация. В настоящей статье исследуются механизмы сотрудничества бизнеса и среднего профессионального образования и их влияние на подготовку кадров, востребованных на рынке труда. Цель исследования заключается в анализе и оценке эффективности моделей сотрудничества бизнеса и системы среднего профессионального образования. Автором выполнен анализ литературных источников, посвященных основным проблемам синхронизации образовательных программ с потребностями предприятий, включая нехватку практического опыта у выпускников, несоответствие стандартов подготовки требованиям работодателей, а также структурные дисбалансы регионального рынка труда. Особое внимание уделяется региональной экономики Южной Якутии, где экономическая активность сосредоточена преимущественно в горнодобывающей, энергетической и транспортной сферах. Анализируются успешные примеры взаимодействия образовательных учреждений с бизнесом, включая кластерные инициативы, корпоративные образовательные программы и государственно-частное партнёрство. В качестве практического примера рассматривается Золотодобывающий профессионально-образовательный кластер в г. Алдане, который создан для подготовки специалистов в сфере добычи полезных ископаемых. Результаты исследования показывают, что интеграция образовательных программ с требованиями работодателей способствует сокращению дефицита квалифицированных кадров, повышению уровня трудоустройства среди выпускников и развитию экономики региона в целом.

Ключевые слова: региональная экономика, рынок труда, социально-экономическое развитие, взаимодействие бизнеса и СПО.

ANALYSIS AND MODELS OF BUSINESS AND VOCATIONAL EDUCATION COOPERATION IN THE REGIONAL ECONOMY OF YAKUTIA

Matannanov A.K., *Postgraduate Student, North-Eastern Federal University named after M.K. Ammosov, Yakutsk, Russia*

Abstract. This article examines the mechanisms of cooperation between business and secondary vocational education and their impact on the training of personnel in demand in the labor market. The purpose of the study is to analyze and evaluate the effectiveness of business cooperation models and the secondary vocational education system. The author analyzes literary sources devoted to the main problems of synchronizing educational programs with the needs of enterprises, including the lack of practical experience among graduates, the discrepancy between training standards and employers' requirements, as well as structural imbalances in the regional labor market. Special attention is paid to the regional economy of South Yakutia, where economic activity is concentrated mainly in the mining, energy and transport sectors. The successful examples of interaction between educational institutions and businesses, including cluster initiatives, corporate educational programs, and public-private partnerships, are analyzed. As a practical example, we consider the Gold mining vocational and educational cluster in Aldan, which was created to train specialists in the field of mining. The results of the study show that the integration of educational programs with the requirements of employers helps to reduce the shortage of qualified personnel, increase the level of employment among graduates and develop the economy of the region as a whole.

Keywords: regional economy, labor market, socio-economic development, business and vocational education cooperation.

JEL classification: J21, J24, R11.

Для цитирования: Матаннанов А.К. Анализ и модели сотрудничества бизнеса и среднего профессионального образования в региональной экономике Якутии // Прогрессивная экономика. 2025. № 2. С. 181–189. DOI: 10.54861/27131211_2025_2_181.

Статья поступила в редакцию: 17.02.2025 г. Одобрена после рецензирования: 28.02.2025 г. Принята к публикации: 28.02.2025 г.

For citation: Matannanov A.K. Analysis and models of business and vocational education cooperation in the regional economy of Yakutia // Progressive Economy. 2024. No. 2. pp. 181–189. DOI: 10.54861/27131211_2025_2_181.

The article was submitted to the editorial office: 17/02/2025. Approved after review: 28/02/2025. Accepted for publication: 28/02/2025.

Введение

Сотрудничество между бизнесом и системой среднего профессионального образования (СПО) играет важную роль в развитии региональной экономики Республики Саха (Якутия). В условиях кадрового дефицита и меняющихся требований к профессиональным компетенциям возрастает необходимость в эффективных механизмах взаимодействия между предприятиями и образовательными учреждениями СПО. На наш взгляд, ключевым показателем эффективности взаимодействия бизнеса и системы образования является уровень трудоустройства выпускников, который отражает качество подготовки специалистов и их востребованность на рынке труда. Экономика Республики Саха (Якутия) ориентирована на эксплуатацию природных ресурсов и функционирование в условиях северных территорий [8]. Однако высокий уровень текучести кадров, сезонные колебания рынка труда и ограниченные возможности карьерного роста создают дополнительные сложности. В современных условиях требуется комплексный подход к подготовке кадров, включающий модернизацию системы СПО и активное участие бизнеса в образовательном процессе.

Обзор литературы

Анализ научной литературы подтверждает, что успешное трудоустройство выпускников СПО определяется не только наличием вакансий, но и уровнем их профессиональной подготовки, экономической ситуацией в регионе и ожиданиями соискателей. Исследования Л.В. Резинкиной и О.В. Иванова [4; 10] подчеркивают, что отсутствие профессионального опыта и стажа является одной из основных причин трудностей при трудоустройстве выпускников СПО. Работодатели часто отказывают молодым специалистам из-за недостатка практических навыков, что создает замкнутый круг: без опыта сложно найти работу, а без работы невозможно получить опыт. Кроме того, наблюдается разрыв между ожиданиями выпускников и реальными условиями труда, что дополнительно снижает уровень их занятости. Согласно О.В. Иванову, любой профессиональный опыт, полученный в процессе обучения, независимо от его характера, значительно повышает шансы выпускников на успешное трудоустройство. Однако одной только профессиональной подготовки недостаточно: выпускникам СПО зачастую не хватает базовых социальных компетенций (soft skills), таких как адаптация в коллективе, деловое общение и самопрезентация на рынке труда.

Таким образом, эффективное решение проблемы трудоустройства выпускников СПО требует комплексного подхода, включающего не только усиление практико-ориентированного обучения, но и развитие у студентов ключевых soft skills, необходимых для успешной интеграции в профессиональную среду. Исследования Е.В. Ломтева, Л.Ю. Бедарева и А.О. Полушкина [1; 7] показывают, что специалисты с дипломом СПО остаются востребованными, однако уровень их заработной платы в регионах недостаточен, что приводит к миграции молодых специалистов в более

экономически развитые субъекты. Это, в свою очередь, усугубляет дисбаланс на региональных рынках труда. Кроме того, у части выпускников формируются завышенные ожидания относительно заработной платы, что затрудняет их адаптацию к условиям рынка.

Нестабильность региональных рынков труда также является существенным фактором, осложняющим трудоустройство молодежи. Так, Н.В. Кириллина [6] в своем исследовании выявила, что в сельской местности Республики Саха (Якутия) ключевыми препятствиями для трудоустройства молодежи являются: отсутствие карьерных перспектив – 54%, неблагоприятные условия труда – 45%, недостаток финансовой поддержки – 38%, низкий уровень заработной платы – 34%. Кроме того, А.Л. Благодир [2] подтверждает, что низкая плотность населения, сложные климатические условия и слабая транспортная доступность затрудняют трудоустройство в Арктической зоне. В сочетании с высокой миграцией молодежи это усугубляет кадровый дефицит и требует комплексных мер по закреплению специалистов в регионе.

О.В. Попова [9] отмечает, что дефицит квалифицированных кадров в ряде отраслей обусловлен не только проблемами подготовки специалистов в системе СПО, но и структурными несовершенствами рынка труда. Рыночные механизмы не всегда способны эффективно регулировать соотношение спроса и предложения на труд, что приводит к дисбалансам в экономике. Следовательно, решение проблем трудоустройства выпускников СПО требует не только реформирования образовательной системы, но и активного участия государства в регулировании социально-экономических процессов. В свою очередь, Т.П. Дорофеева, Н.П. Шубина [3] показывают, что уровень трудоустройства выпускников СПО тесно связан с экономическим ростом региона. Авторы выделяют несколько ключевых направлений такой взаимосвязи: удовлетворение потребностей рынка труда в квалифицированных специалистах, снижение уровня безработицы среди молодежи, привлечение инвестиций и развитие региональной инфраструктуры, замедление оттока молодежи и обеспечение демографической стабильности, повышение уровня квалификации и инновационного потенциала рабочей силы.

Таким образом, анализ существующих исследований подтверждает, что трудоустройство выпускников СПО зависит от уровня их подготовки, состояния регионального рынка труда, экономической конъюнктуры и степени вовлеченности бизнеса в образовательный процесс. *Цель* исследования заключается в анализе и оценке эффективности моделей сотрудничества бизнеса и системы среднего профессионального образования.

Материалы и методы

Исследование основано на системном анализе существующих моделей сотрудничества бизнеса и среднего профессионального образования в региональной экономике Республики Саха (Якутия). Использованы методы сравнительного анализа, синтеза, статистического и контент-анализа.

Проведен анализ нормативно-правовых документов, статистических данных Росстата, республиканских программ поддержки занятости, а также научных публикаций в ведущих академических журналах.

Результаты и обсуждение

В настоящее время в России отсутствует эффективная и устойчивая система синхронизации запросов национального рынка труда и системы профессионального образования [5]. Основной вызов заключается в необходимости формирования детального и регулярно обновляемого прогноза кадровых потребностей, соответствующего реальным запросам рынка труда. Такой прогноз должен охватывать не только национальный уровень, но и учитывать региональные и отраслевые особенности, что критично для обеспечения эффективного взаимодействия системы образования и экономики страны. Следовательно, точная синхронизация и партнерство между предприятиями и системой среднего профессионального образования (СПО) позволяют эффективно решать проблемы нехватки специалистов, адаптации выпускников к условиям профессиональной деятельности и повышения их конкурентоспособности.

Анализ существующих практик позволил выделить четыре наиболее эффективные модели сотрудничества бизнеса и образовательных учреждений СПО (табл.1):

1. Дуальное образование – сочетание теоретической подготовки и производственной практики на предприятии.
2. Кластерные инициативы – объединение образовательных учреждений, бизнеса и органов власти для формирования образовательных и производственных кластеров.
3. Корпоративное обучение – создание специализированных образовательных программ внутри предприятий.
4. Государственно-частное партнёрство (ГЧП) – совместное финансирование образовательных программ государством и бизнесом, развитие ресурсных центров и налоговые льготы для предприятий.

Описанные модели способствуют устранению разрыва между образовательными стандартами и требованиями рынка труда, формированию квалифицированных кадров и поддержке региональной экономики. Важную роль в их реализации играет институциональная поддержка, включающая государственные программы, гранты и налоговые льготы для бизнеса. Развитие партнёрства между бизнесом и образовательными учреждениями невозможно без институциональной поддержки. Государственные программы, гранты и налоговые стимулы способствуют активному участию предприятий в образовательных инициативах.

Таблица 1

Сравнительный анализ моделей сотрудничества бизнеса и среднего профессионального образования

Модель сотрудничества	Основные характеристики	Преимущества
Дуальное образование	Обучение в СПО + практика на предприятии; совместные учебные планы бизнеса и колледжей; наставничество на производстве.	Повышение трудоустройства выпускников; соответствие навыков требованиям работодателей; быстрое вхождение в профессию.
Кластерная модель	Объединение образовательных учреждений, бизнеса и органов власти; создание образовательных и производственных кластеров; развитие технологических центров.	Синергия ресурсов и знаний; инновационное развитие; долгосрочные партнерства.
Корпоративное обучение	Разработка учебных программ компаниями; закрытые образовательные программы под конкретные задачи; обучение внутри предприятия.	Высокая квалификация работников; быстрая адаптация к корпоративной культуре; минимальные затраты на адаптацию сотрудников.
Государственно-частное партнёрство (ГЧП)	Финансирование образовательных программ совместно с бизнесом; развитие ресурсных центров и лабораторий при СПО; налоговые льготы для бизнеса.	Инвестиции в человеческий капитал; развитие инновационных программ СПО; совместное использование инфраструктуры.

Источник: составлено автором

Опыт промышленного сектора России [12] показывает, что наиболее успешные модели взаимодействия бизнеса и СПО реализуются в Москве, Санкт-Петербурге и крупных промышленных регионах. Среди них можно выделить:

1. Модель трёхстороннего партнёрства («Выпускник – Стажировка – Трудоустройство») – реализуется, например, на ОАО «Силовые машины», где

для обеспечения предприятия квалифицированными кадрами заключаются трёхсторонние договоры между бизнесом, образовательными учреждениями и студентами.

2. Модель «Выпускник – Обучение на предприятии – Организация», предусматривающая дополнительное обучение выпускников СПО на оборудовании компании с последующим трудоустройством.

Подобные модели успешно применяются в Южных районах Республики Саха (Якутия), таких как Мирнинский, Нерюнгринский и Алданский улусы, где расположены крупнейшие промышленные предприятия (АЛРОСА, Якутуголь, Эльгауголь). Эти компании обеспечены квалифицированными рабочими кадрами за счёт корпоративных образовательных программ и партнёрств с колледжами. Пример: Золотодобывающий профессионально-образовательный кластер в Южной Якутии.

В рамках инициатив [11; 13] Министерства просвещения РФ и Министерства промышленности и геологии Республики Саха (Якутия) ГАПОУ РС(Я) «Алданский политехнический техникум» развивает Золотодобывающий профессионально-образовательный кластер, ориентированный на подготовку квалифицированных специалистов для промышленного комплекса Южной Якутии.

В рамках промышленного кластера внедрена программа «Профессионалитет», направленная на практико-ориентированное обучение кадров. Основные направления работы включают:

1. Обучение по востребованным специальностям СПО (21.01.08 – Машинист на открытых горных работах; 15.01.05 – Сварщик (ручной и частично механизированной сварки/наплавки); 15.01.31 – Мастер контрольно-измерительных приборов и автоматики (ТОП-50 востребованных профессий России); 08.01.19 – Электромонтажник по силовым сетям и электрооборудованию; 21.02.18 – Обогащение полезных ископаемых; 23.01.17 – Мастер по ремонту и обслуживанию автомобилей (ТОП-50) и др.).
2. Организацию стажировок и практик на предприятиях (ОАО «Алданзолото ГРК», ОАО «Селигдар», АО «Якутуголь»).
3. Совершенствование образовательных программ с участием работодателей.
4. Создание брендированных аудиторий и корпоративных классов на базе техникума.
5. Развитие системы целевого обучения и лицензирование новых профессий.

Заключение

Современные экономические условия требуют эффективной синхронизации системы среднего профессионального образования с запросами рынка труда. Взаимодействие бизнеса и образовательных учреждений становится основополагающим фактором в обеспечении региональной экономики квалифицированными специалистами. Разрыв между образовательными стандартами и потребностями рынка труда является

одной из главных причин кадрового дефицита. Эффективное сотрудничество между предприятиями и учебными заведениями позволяет минимизировать этот разрыв, повысить уровень подготовки специалистов и адаптировать их к требованиям работодателей.

В Южной Якутии, где расположены крупнейшие промышленные предприятия, требуется специализированная подготовка кадров в сфере горнодобывающей промышленности, энергетики и транспорта. Развитие профессионально-образовательных кластеров, таких как Золотодобывающий профессионально-образовательный кластер в Алдане, позволило создать эффективную модель подготовки специалистов, включающую дуальное обучение, корпоративные классы и программы целевого набора. Таким образом, точная синхронизация и сотрудничество между предприятиями и системой СПО позволят решить существующие проблемы кадрового дефицита, повысить адаптацию выпускников к профессиональной деятельности и обеспечить их успешное трудоустройство.

Литература

1. Бедарева Л.Ю., Ломтева Е.В., Полушкина А.О. Выбор выпускников одиннадцатых классов: колледж, вуз или…. // Университетское управление: практика и анализ. 2023. №27(4). С. 130–140.

2. Благодир А.Л. Проблемы занятости на территории Дальнего Востока и Арктической зоны Российской Федерации // Вестник Университета имени О.Е. Кутафина. 2024. № 2 (114). С. 58–66.

3. Дорофеева Т.П., Шубина Н.П. Оценка социально-экономического положения региона через призму содействия трудоустройства выпускников среднего профессионального образования // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2023. № 1 (27). С. 93–102.

4. Иванова О.В. Проблемы трудоустройства выпускников колледжа // Научный электронный журнал «Профессиональное образование Арктических регионов». 2022. № 4. С.47–50.

5. Иващенко Н.П., Энговатова А.А. Инновации для рынка труда: международный опыт формирования национальных систем компетентностей // Государственное управление. Электронный вестник. 2024. №106. С. 38–50.

6. Кириллина Н.В. Проблемы трудоустройства молодежи в Республике Саха (Якутия) на примере г. Якутска // СВГВ. 2017. № 3 (20). С. 100–104.

7. Ломтева Е.В., Бедарева Л.Ю., Полушкина А.О. Потребность региональных рынков труда в специалистах среднего звена и приоритеты выпускников СПО в вопросах трудоустройства // Управленческое консультирование. 2021. №5 (149). С. 122–129.

8. Пахомов А.А., Дарбасов В.Р., Мостахова Т.С. Статистический ежегодник Республики Саха (Якутия). Современное состояние и потенциальные возможности сопряженного развития Республики Саха-

Якутия и прибрежных районов Дальнего Востока // Вестник Бурятского государственного университета. Биология, география. 2019. № 3. С. 52–60.

9. Попова О.В. Проблемы взаимодействия рынка труда и системы среднего профессионального образования в Якутии // Развитие рынка труда на современном этапе социально-экономических преобразований: Сборник статей VI Всероссийской научно-практической конференции. 2023. С. 57–60.

10. Резинкина Л.В. Трудоустройство выпускников системы СПО: факторы и эффективные инструменты // Профессиональное образование в России и за рубежом. 2022. №4 (48). С. 33–39.

11. Соглашение об образовании золотодобывающего профессионального образовательного кластера // URL: http://aldanpolitehnikum.com/zolotodobyvayuschiy-professionalno-obrazovatelnyy-klaster.

12. Траектория СМ-ВТУЗ 2.0 // URL: https://career.power-m.ru/studentam-i-vypusknikam/.

13. Публичный отчет директора // URL: http://i.aldanpolitehnikum.com/u/0d/0e6b609ae411ed85c3a2ade3c0973d/-/%D0%9F%D1%83%D0%B1%D0%BB%D0%B8%D1%87%D0%BD%D1%8B%D0%B9%2020.01.2023%20%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D1%8B%D0%B9.pdf.

Международный научно-исследовательский журнал
«Прогрессивная экономика»
№ 2 / 2025 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/oczenka-rezultativnosti-soczialnogo-predprinimatelstva-na-osnove-monitoringa-delovoj-reputaczii-v-primorskom-krae/
Научная статья / Original article
Шифр научной специальности ВАК: 5.2.6
УДК 338.242.2
DOI: 10.54861/27131211_2025_2_190



ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА НА ОСНОВЕ МОНИТОРИНГА ДЕЛОВОЙ РЕПУТАЦИИ В ПРИМОРСКОМ КРАЕ

Белоглазова В.А., *ассистент, Владивостокский государственный университет, г. Владивосток, Россия*

Аннотация. В статье представлена методика оценки результативности социального предпринимательства на основе мониторинга деловой репутации в Приморском крае, а также проанализированы ключевые факторы, влияющие на успешность социальных предприятий в регионе. На основе данных социологического опроса была проведена сравнительная оценка деловой репутации субъектов социального предпринимательства в административных центрах, которая позволила наглядно представить различия в восприятии социальных предприятий по двум ключевым направлениям: оценка социальных изменений и общественная оценка. В рамках исследования была разработана матрица критериев для оценки деловой репутации социальных предприятий, адаптированная для различных целевых групп. Для каждого города и каждой целевой группы была рассчитана функция социальной полезности, что позволяет оценить вклад социального предпринимательства в решение социальных проблем и его влияние на различные сегменты населения. Подход, основанный на расчете функции социальной полезности, обеспечивает комплексную оценку результативности социальных инициатив и помогает определить наиболее успешные стратегии развития социального предпринимательства в регионе. Исследование позволило оценить восприятие социальных инициатив и их влияние на различные группы населения в Приморском крае. Рассчитанные значения функции социальной полезности в большинстве городов указывают на эффективность существующих социальных проектов и подтверждают актуальность развития социального предпринимательства как инструмента улучшения качества жизни населения. Результаты исследования могут быть использованы для оптимизации региональных программ поддержки социального предпринимательства и его развития.

Ключевые слова: социальное предпринимательство, социальная полезность, деловая репутация, социологический опрос, сравнительная оценка.

ASSESSMENT OF THE PERFORMANCE OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP BASED ON MONITORING BUSINESS REPUTATION IN PRIMORSKY TERRITORY

Beloglazova V.A., *Assistant, Vladivostok State University, Vladivostok, Russia*

Abstract. The article presents a methodology for assessing the effectiveness of social entrepreneurship based on business reputation monitoring in Primorsky Krai, as well as analyzes the key factors influencing the success of social enterprises in the region. Based on the data from the sociological survey, a comparative assessment of the business reputation of social entrepreneurship entities in administrative centers was carried out, which made it possible to visually present the differences in the perception of social enterprises in two key areas: assessment of social change and public assessment. As part of the study, a matrix of criteria for assessing the business reputation of social enterprises was developed, adapted for various target groups. A social utility function was calculated for each city and each target group, which makes it possible to assess the contribution of social entrepreneurship to solving social problems and its impact on various segments of the population. The approach based on the calculation of the social utility function provides a comprehensive assessment of the effectiveness of social initiatives and helps to identify the most successful strategies for the development of social entrepreneurship in the region. The study made it possible to assess the perception of social initiatives and their impact on various population groups in Primorsky Krai. The calculated values of the social utility function in most cities indicate the effectiveness of existing social projects and confirm the relevance of the development of social entrepreneurship as a tool to improve the quality of life of the population. The results of the study can be used to optimize regional programs to support social entrepreneurship and its development.

Keywords: social entrepreneurship, social usefulness, business reputation, sociological survey, comparative assessment.

JEL classification: A13, M14, C31.

Для цитирования: Белоглазова В.А. Оценка результативности социального предпринимательства на основе мониторинга деловой репутации в Приморском крае // Прогрессивная экономика. 2025. № 2. С. 190–199. DOI: 10.54861/27131211_2025_2_190.

Статья поступила в редакцию: 18.02.2025 г. Одобрена после рецензирования: 03.03.2025 г. Принята к публикации: 03.03.2025 г.

For citation: Beloglazova V.A. Assessment of the performance of social entrepreneurship based on monitoring business reputation in Primorsky territory // Progressive Economy. 2025. No. 2. pp. 190–199. DOI: 10.54861/27131211_2025_2_190.

The article was submitted to the editorial office: 18/02/2025. Approved after review: 03/03/2025. Accepted for publication: 03/03/2025.

Введение

Социальное предпринимательство в последние годы стало одним из ключевых направлений развития экономики и социальной сферы в различных регионах России, в том числе в Приморском крае. В этом регионе наблюдается значительный рост числа социальных предпринимателей: с 70 в 2020 году до 442 в 2024 году, что свидетельствует о высокой степени поддержки и популярности этого вида предпринимательства [1]. Приморский край является одним из лидеров по уровню поддержки социального предпринимательства, предлагая такие меры, как снижение налоговой ставки до 1% и предоставление льготных кредитов и грантов [2]. Рост социального предпринимательства в Приморье способствует укреплению коллективной репутации региона как территории, привлекательной для социально ответственного бизнеса, что в свою очередь стимулирует дальнейшее развитие и инвестиции в регион.

Данная тенденция подтверждает актуальность исследования как с точки зрения социального влияния, так и с точки зрения экономического развития. Однако существующая проблема оценки результативности социального предпринимательства представляет собой сложную задачу, поскольку она охватывает не только экономические показатели, но и общественную полезность. В связи с этим целью исследования является проведение мониторинга деловой репутации социальных предпринимателей как важного инструмента оценки их результативности и влияния на региональное развитие. Для достижения этой цели необходимо решить следующие задачи:

1) провести сравнительную оценку деловой репутации субъектов социального предпринимательства;
2) рассчитать функцию социальной полезности для каждого города и целевой группы;
3) проанализировать отношение руководителей социальных предприятий, представителей уязвимых групп населения и членов местного сообщества к социальному предпринимательству в регионе.

Вопросами изучения социального предпринимательства занимается множество отечественных и зарубежных авторов. В России исследования проводятся такими авторами как А.А. Плюхина [3], Н.А. Красовский [4], В.В. Жохова [5] и др., которые анализируют перспективы развития социального предпринимательства и его роль в решении социальных проблем. На международном уровне исследователи Ст. Абанг [6], А.С. Гуттерман [7] и др. также вносят свой вклад в данную научную проблематику. Большинство исследователей, включая А.Н. Тимоховича, О.И. Никурадзе [8], Е.А. Трушкову [9], М.Р. Норузи, Дж.В. Джонатана, В.Р.Г. Резу [10] и других, изучают подходы к оценке воздействия социальных предприятий в различных странах, а также разрабатывают эффективные инструменты для оценки и развития социального предпринимательства, что играет важную роль в решении глобальных социальных задач.

Для того, чтобы получить более полное представление о влиянии социальных инициатив и оценить их результативность как инструмента

управления социальными изменениями, необходимо рассматривать результаты деятельности социального предпринимательства с точки зрения местного сообщества, который включает в себя сбор и анализ обратной связи от различных заинтересованных сторон. В связи с этим мониторинг деловой репутации может стать ключевым инструментом для оценки вклада социального предпринимательства в решение социальных проблем и интеграции в местную экономику и социальную жизнь. Такой подход также позволяет определить области, требующие улучшения, и разработать стратегии для укрепления доверия и повышения вовлеченности местного сообщества в социальные инициативы.

Материалы и методы

В исследовании результативности социального предпринимательства на основе мониторинга деловой репутации в Приморском крае были применены методы: социологический опрос, экспертные интервью, анализ данных, графическая визуализация: статистические методы обработки данных и др. Выбранным методом сбора данных для оценки стало проведение социологического опроса. Социологический опрос является одним из самых эффективных инструментов для объективной оценки результатов деятельности социальных организаций, поскольку он позволяет собрать мнения различных заинтересованных сторон. Благодаря опросу были получены данные, отражающие реальное восприятие социальной деятельности представителями сообщества и уязвимых категорий граждан. Кроме того, опрос позволил выявить как положительные, так и отрицательные аспекты деятельности с точки зрения руководителей социальных организаций.

Учитывая разнообразие населения и экономических условий в разных городах, восприятие деловой репутации социальных организаций может варьироваться, в связи с чем необходимо проанализировать мнения разных групп населения для понимания их потребностей и ожиданий., был проведён социологический опрос среди представителей следующих населенных пунктов: Владивосток, Находка, Уссурийск, Артем, Арсеньев, Спасск-Дальний, Партизанск, Дальнегорск, Лесозаводск, Большой Камень, Дальнереченск, Фокино. В анкетировании приняли участие 771 человек, а всего было собрано 11 902 ответов, из которых 2 607 ответов дали представители руководителей социальных предприятий, 929 – представители уязвимых граждан, 8 366 – представители местного сообщества.

Для обеспечения качества данных, после завершения анкетирования была проведена предварительная обработка, включающая в себя проверку на ошибки, пропуски вопросов и выбросы. На этом этапе также проводится количественный и качественный анализ собранных данных с помощью статистических методов и использования программного обеспечения для обработки данных. Все ответы респондентов были распределены в таблицы с указанием вопросов и количества ответов по направлениям и критериям оценки в разрезе каждого представленного города. Каждый ответ респондента заносился в таблицы в соответствии со значением равному единице, для

дальнейшего подсчета и количественной обработки. Применение различных весовых коэффициентов позволил не только суммировать баллы для получения комплексной оценки социальной полезности по опросным листам, но и количественно оценить мнения респондентов по каждому отдельному вопросу.

Результаты и обсуждение

В данной статье представлена сравнительная оценка деловой репутации субъектов социального предпринимательства в городах, которая позволила выявить наиболее низкие или высокие значения среди целевых аудиторий (рис. 1–6).

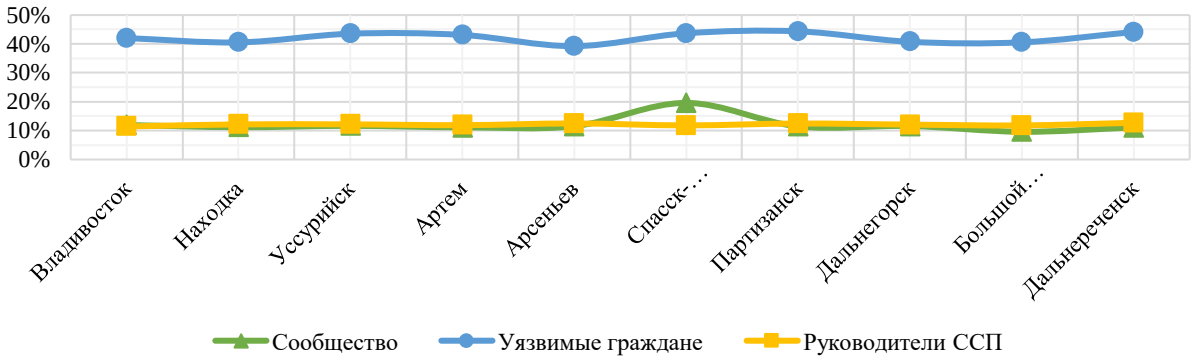


Рис. 1. Уровень доверия к деятельности СП целевыми группами в разрезе оценки социальных изменений

Источник: составлено автором

Низкие показатели доверия (11–13%) к социальным предприятиям со стороны клиентов, инвесторов и партнеров создаёт значительные препятствия для развития социального предпринимательства. В обществе доверие также низкое (11–12%), за исключением Спасска-Дальнего (20%), что говорит о недостаточной привлекательности и сомнениях в результативности социальных организаций. Однако среди уязвимых групп населения доверие выше (39–44%), что свидетельствует об удовлетворенности и доверительных отношениях с социальными предприятиями.

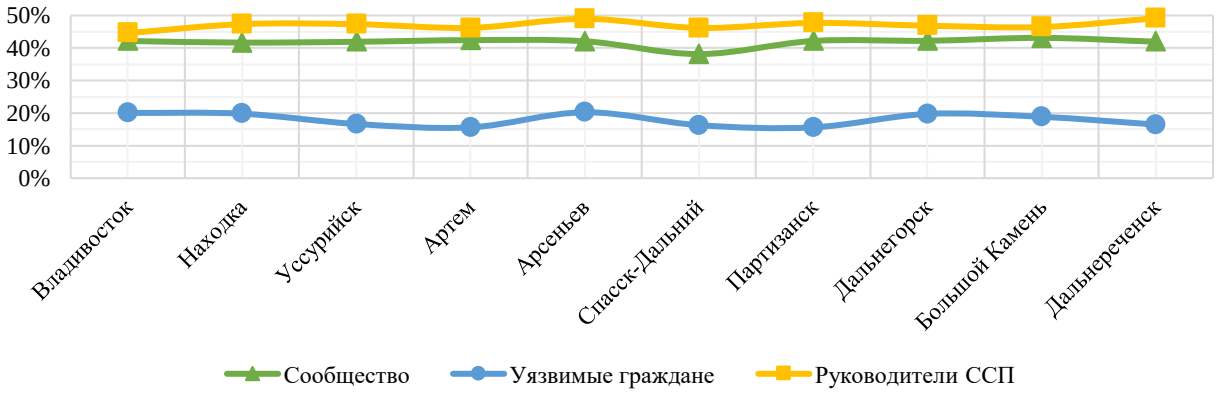


Рис. 2. Уровень социальной ответственности СП целевыми группами в разрезе оценки социальных изменений

Источник: составлено автором

Показатели социальной ответственности социальных организаций варьируются в зависимости от контекста. На высоком уровне (44–49%) социальные организации успешно реализуют проекты и выполняют обязательства перед обществом и уязвимыми гражданами. На среднем уровне (38–43%) они участвуют в решении социальных проблем, но есть возможности для улучшения. Для уязвимых граждан уровень вовлеченности остается низким (15–20%), что может указывать на недостаточный доступ к социальным программам и инициативам, а также на отсутствие условий для активного участия в социальных мероприятиях.

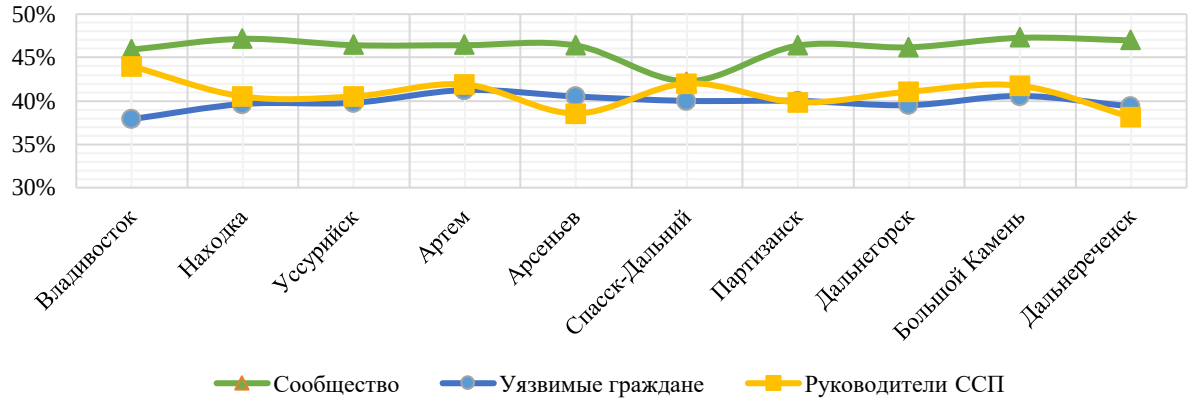


Рис. 3. Уровень социальной устойчивости от результатов деятельности СП целевыми группами в разрезе оценки социальных изменений

Источник: составлено автором

Значения оценки социальной устойчивости демонстрируют разные уровни влияния на сообщество. На среднем уровне (38–43%) общественность информирована о результатах деятельности социальных предприятий, но необходимо повышать вовлеченность местных сообществ. На высоком уровне (42–47%) социальные организации существенно влияют на отношение общества к уязвимым гражданам, способствуя их интеграции. Для уязвимых граждан уровень социальной устойчивости остается средним (37–41%), что может быть связано с системными барьерами, препятствующими масштабным изменениям.

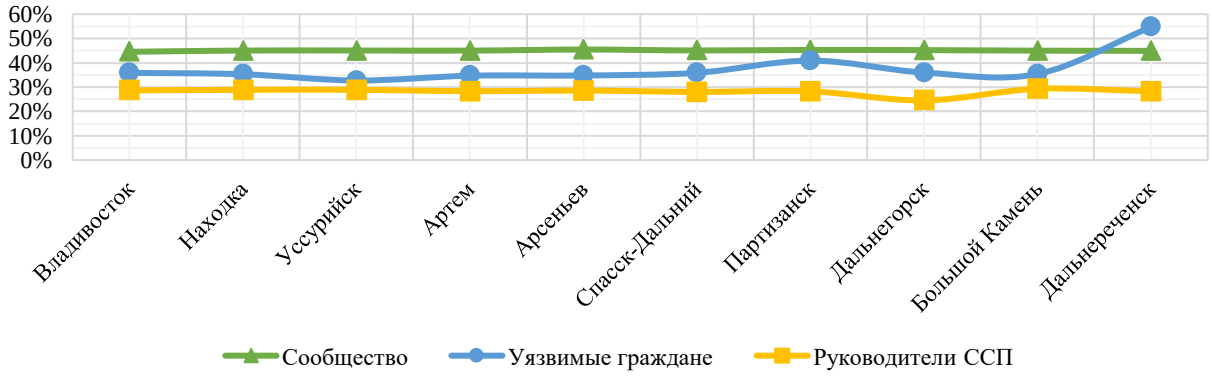


Рис. 4. Уровень доверия к деятельности СП целевыми группами в разрезе общественной оценки

Источник: составлено автором

Показатели оценки доверия и социальной ответственности социальных организаций демонстрируют разные уровни восприятия их деятельности. Среди руководителей доверие низкое (24–29%), что может быть связано с недостаточной прозрачностью. В обществе доверие высокое (44–45%), что указывает на успешную реализацию социальных программ и поддержку со стороны общества. Уязвимые граждане демонстрируют разный уровень доверия (32–54%), но в целом воспринимают социальные организации как надёжные. Средний уровень оценки социальной ответственности (37–47%) среди руководителей может быть связан с недостаточным взаимодействием с заинтересованными сторонами.

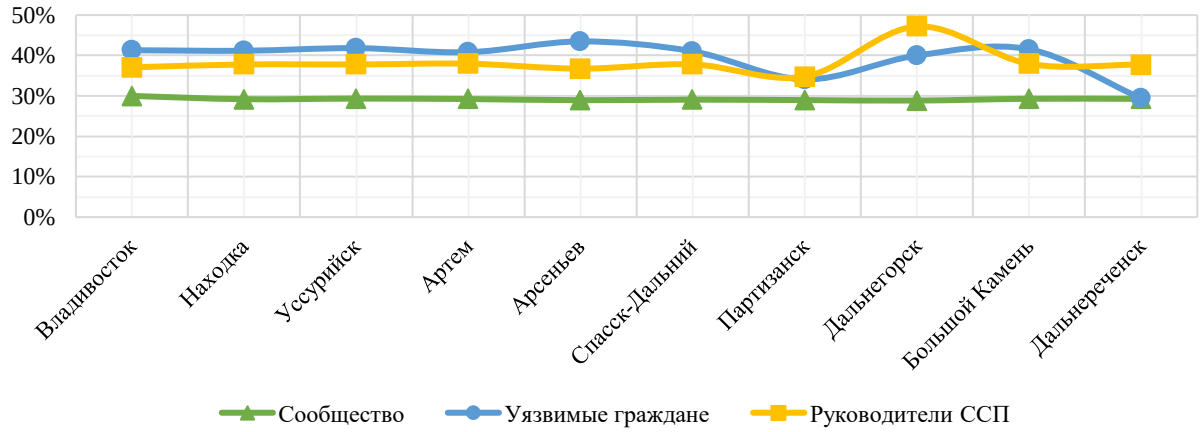


Рис. 5. Уровень социальной ответственности СП целевыми группами в разрезе общественной оценки

Источник: составлено автором

Значения оценки социальной ответственности социальных организаций демонстрируют разные уровни доступности информации. Для местного сообщества доступность информации низкая (28–29%), что препятствует вовлечению в социальные инициативы. Напротив, уязвимые граждане имеют высокий уровень доступа к информации (29–43%), что позволяет им легко получать сведения о социальных услугах и инициативах.

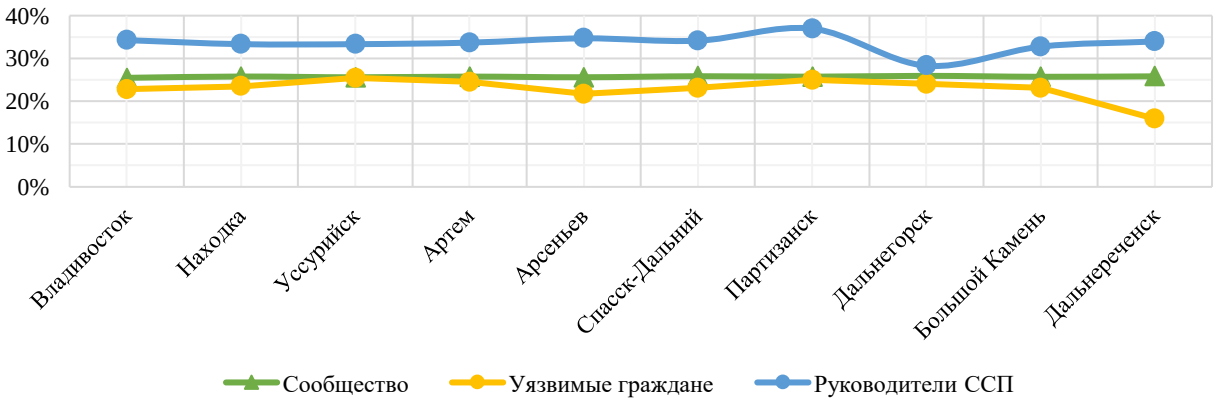


Рис. 6. Уровень социальной устойчивости от результатов деятельности СП целевыми группами в разрезе общественной оценки

Источник: составлено автором

Значения оценки социальной устойчивости социальных организаций демонстрируют разный уровень вовлеченности общества и уязвимых групп. Для общества и уязвимых категорий граждан уровень вовлеченности варьируется от 28% до 37%, что указывает на интерес к социальным программам, но ограниченный доступ и информированность. Средний уровень поддержки (25-26%) среди местного сообщества свидетельствует о недостаточной информированности и влиянии на социальные изменения. Уровень вовлеченности уязвимых граждан остается низким (15-26%), что связано с недостаточной информацией о программах и инициативах, что снижает их участие.

Расчет количественных значений оценки социальной деятельности через оценку деловой репутации субъекта социального предпринимательства в конкретном городе с использованием функции социальной полезности U_i позволит объективно измерить результативность социальных инициатив и их влияние на целевые группы. На основе полученных ранее значений, составим матрицу значений критериев оценки деловой репутации, которые в последствии будут использованы при расчете функций социальной полезности для каждой целевой группы (табл. 1).

Функция социальной полезности U_i отражает способность социальных организаций не только удовлетворять потребности заинтересованных сторон, но и оказывать социальное влияние на общество, которое состоит в активизации общественной вовлеченности и изменение общественной системы ценностей по отношению к социальным проблемам и их практическому решению.

Таблица 1

Функция социальной полезности для каждого города и целевой группы

Город (i)	WA_i	WB_i	WC_i	U_i	U_i max	% достижения
Владивосток	5,68	7,06	4,71	5,76	7,02	82,04%
Находка	5,59	7,59	4,65	5,88	7,06	83,36%
Уссурийск	5,63	7,21	4,65	5,77	7,03	82,11%
Артем	5,63	7,34	4,66	5,82	7,06	82,46%
Арсеньев	5,65	7,05	4,58	5,70	6,96	81,90%
Спасск-Дальний	5,90	7,29	4,74	5,92	7,07	83,67%
Партизанск	5,61	7,13	4,67	5,75	7,01	82,01%
Дальнегорск	5,62	7,42	5,34	6,07	7,26	83,58%
Лесозаводск			4,99	1,65	1,92	85,59%
Большой камень	5,57	7,26	4,66	5,77	7,00	82,46%
Дальнереченск	5,71	8,79	4,53	6,28	7,55	83,17%
Фокино			4,00	1,32	1,92	68,61%
Все города	56,57	74,13	56,04	61,62	74,86	82,32%

Источник: составлено автором

Высокие проценты достижения максимального значения функции социальной полезности в большинстве городов подчеркивают успешные социальные инициативы и программы, реализуемые на каждой из территорий.

В среднем, проценты достижения варьируются от 68,61% до 85,59%, что говорит о подтверждении вовлеченности граждан и изменения общественного мнения в отношении социальных проблем. Статическая оценка функции социальной полезности является важным инструментом для анализа текущей ситуации в социальной сфере и способствует принятию решений для улучшения работы социальных организаций. В свою очередь, динамическая функция социальной полезности может использоваться для прогнозирования будущих результатов социальных инициатив и оценить экстернальный эффект от реализации деятельности субъектов социального предпринимательства.

Таким образом, оценка результативности социального предпринимательства на основе мониторинга деловой репутации в Приморском крае представляет собой важнейший инструмент развития региональной экономики и социальной сферы. Использование представленного инструментария позволяет комплексно оценить социальную отдачу бизнеса и его влияние на местное сообщество. Мониторинг деловой репутации социальных предпринимателей может стать ключевым инструментом для определения их результативности и степени интеграции в региональную экономику.

Заключение

Проведенное исследование подтвердило важность мониторинга деловой репутации социальных предпринимателей как ключевого инструмента оценки их результативности и влияния на региональное развитие. Благодаря анализу мнений различных заинтересованных сторон, включая руководителей социальных предприятий, представителей уязвимых групп населения и членов местного сообщества, удалось выявить восприятие социальных инициатив и оценить их влияние на различные группы населения по трем критериям оценки: доверие, социальная ответственность и социальная устойчивость.

Сравнительная оценка деловой репутации субъектов социального предпринимательства показала низкий уровень доверия к социальным предприятиям среди общества, однако среди уязвимых групп населения уровень доверия значительно выше и указывает на удовлетворённость и доверительные отношения с социальными предприятиями. Социальные предприятия демонстрируют высокую социальную ответственность, но уровень вовлеченности уязвимых групп остается низким. Социальные организации положительно влияют на отношение общества к уязвимым гражданам, способствуя их интеграции, но для самих уязвимых групп уровень социальной устойчивости средний из-за системных барьеров. Рассчитанные значения функции социальной полезности для каждого города и целевой группы отразили высокий уровень решения социальных проблем почти в каждом административном центре Приморского края.

Цель исследования была достигнута, что обеспечило более глубокое понимание роли социального предпринимательства в регионе и его влияния на различные группы населения.

Литература

1. Жохова В.В. Критерии успешности социального предпринимательства Приморского края // Мир экономики и управления. 2020. Т. 20. №1. С.100–115.

2. Красовский Н.А. Институты поддержки предпринимательства в России. Вестник университета. 2021. № 4. С. 116–122.

3. Плюхина А.А. Совершенствование методики оценки деятельности социальных предприятий // Российское предпринимательство. 2016. Т. 17. № 13. С. 1569–1582.

4. Сайт АНО «Мой бизнес» // Центр инноваций социальной сферы Приморского края. URL: https://xn--25-9kcqjffxnf3b.xn--p1ai/structure/ciss/.

5. Сайт Федеральной налоговой службы // Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства. URL: https://rmsp.nalog.ru/.

6. Тимохович А.Н., Никурадзе О.И. Измерение эффективности социального предпринимательства. Вестник университета. 2020. № 7. С. 193–198.

7. Трушкова Е.А. К вопросу об оценке результативности программных механизмов развития малого и среднего предпринимательства. Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2018. № 3. С. 98–111.

8. Abang Stanley. Social Entrepreneurship. 2025. URL: https://www.researchgate.net/publication/375693092_effect_of_macroeconomic_factors_on_entrepreneurship_activities_in_nigeria.

9. Gutterman Alan. Social Entrepreneurship. 2024. URL: https://www.researchgate.net/publication/362833329_Social_Entrepreneurship.

10. Noruzi Mohammad Reza, Westover Jonathan, Reza, Rahimi. An Exploration of Social Entrepreneurship in the Entrepreneurship Era. Asian Social Science. 2024. URL:https://www.researchgate.net/publication/307823052_An_Exploration_of_Social_Entrepreneurship_in_the_Entrepreneurship_Era.

DOI: 10.54861/27131211_2025_2_200

FEASIBILITY STUDY ON USING SOLAR PANELS AT A PHARMACEUTICAL PLANT IN THE MIDDLE EAST

Smirnov Ivan
Meng, Mecs, General Manager at ANABION QFZ LLC, Doha Qatar

Corresponding author: Smirnov Ivan.: spbgazpromneft@mail.ru
ORCID: https://orcid.org/0009-0008-3282-9290

Highlights

- The study evaluates the feasibility of implementing solar energy at a pharmaceutical plant in the Middle East, considering economic, technical, and environmental factors.
- The analysis is based on global case studies, solar radiation data, cost-benefit comparisons, and government incentives.
- Key findings indicate that solar power can reduce energy costs by 40-60%, with a payback period of 4.2–7.5 years.
- Technical feasibility includes selecting efficient solar panels, integrating with the grid, and addressing climate-related maintenance challenges.
- Economic feasibility is supported by falling solar costs, tax incentives, and long-term operational savings.
- Future trends highlight advanced solar technologies, AI-driven energy management, and hybrid energy solutions to enhance reliability.

Abstract

I*ntroduction:* The study evaluates the feasibility of integrating solar energy into a pharmaceutical plant in the Middle East, considering the region's high solar radiation levels, energy demands, and sustainability goals. With rising electricity costs and increasing environmental regulations, solar power presents a viable alternative to conventional energy sources.

M*ethods:* The analysis is based on a combination of global case studies, technical feasibility assessments, and economic evaluations. Data on solar radiation, panel efficiency, cost structures, and grid integration were examined. Additionally, financial models were developed to assess investment costs, return on investment (ROI), and payback periods.

R*esults:* The findings indicate that implementing solar panels can reduce energy costs by 40-60%, with an estimated payback period of 4.2–7.5 years. Grid-tied and hybrid solar energy systems offer significant financial benefits, with government incentives further improving cost-effectiveness. Key challenges include

initial capital investment, energy intermittency, and maintenance in harsh climatic conditions.

***D**iscussion:* Despite initial investment barriers, solar energy adoption in pharmaceutical plants is a strategic long-term solution, ensuring cost savings, energy security, and regulatory compliance. Advances in solar panel technology, battery storage, and AI-driven energy management will further enhance efficiency and reliability. A phased implementation approach, starting with rooftop solar installations and expanding to full-scale solar farms, is recommended to maximize benefits.

Keywords:

Solar panels, pharmaceutical plant, renewable energy, solar energy.

JEL classification: L65, L94, P28.

For citation: Smirnov I. (2025). Feasibility Study on Using Solar Panels at a Pharmaceutical Plant in the Middle East. *Progressive Economy.* 2, 200–219. DOI: 10.54861/27131211_2025_2_200.

The article was submitted to the editorial office: 18/02/2025. Approved after review: 03/03/2025. Accepted for publication: 04/03/2025.

1. Introduction

1.1. Importance of Renewable Energy

The global shift towards renewable energy is driven by the need for sustainable, clean, and cost-effective energy sources. Solar energy, as an abundant and renewable resource, is gaining traction across industries, including pharmaceuticals. With increasing concerns about climate change, carbon emissions, and energy security, companies are looking for viable alternatives to fossil fuels. Solar energy offers a long-term, low-cost, and environmentally friendly solution.

Global Trends in Solar Panel Usage

The adoption of solar energy has been growing at an unprecedented rate worldwide. According to the International Energy Agency (IEA), solar photovoltaic (PV) capacity reached over 1,000 GW globally in 2023, with China, the United States, and the European Union leading installations. The cost of solar panels has declined by over 80% in the last decade, making solar energy one of the most cost-competitive energy sources. Additionally, advancements in battery storage technology and grid integration have further improved the feasibility of solar energy for industrial applications. Emerging markets, such as India and Brazil, are also experiencing rapid solar adoption due to favorable government policies and decreasing equipment costs.

1.2. Overview of Global Experience in Solar Panel Usage on Industrial Buildings

Many industrial facilities worldwide have successfully integrated solar energy to power their operations, demonstrating the economic and environmental benefits of the transition to renewable energy (IEA, 2023) [1]; (UNEP, 2023) [5].

1. United States: Tesla Gigafactory and Manufacturing Sector Adoption

Tesla's Gigafactory in Nevada is one of the world's largest industrial solar installations, designed to be powered by 100% renewable energy, with rooftop and adjacent solar farms providing a significant portion of the plant's energy needs (Solar Energy Industries Association, 2023) [3]. Many manufacturing plants across the U.S. have adopted similar models, benefiting from the federal Investment Tax Credit (ITC) and state-level solar incentives (U.S. Department of Energy, 2023) [13].

2. Europe: Germany's Solar-Powered Industries

Germany, a global leader in solar energy, has heavily invested in industrial solar power. Large-scale automobile manufacturers such as BMW and Volkswagen have installed massive solar arrays on their factory rooftops to reduce reliance on fossil fuels (European Union Commission on Energy, 2023) [12]. The SolarPower Europe initiative has accelerated industrial solar projects, with companies benefiting from the European Union's Green Deal incentives (World Economic Forum, 2023) [20].

3. China: The Largest Industrial Solar Adoption

China is home to the world's largest industrial solar power projects, with solar-integrated factories becoming common. The TCL electronics manufacturing plant in Huizhou operates on a 100 MW solar PV system, significantly reducing energy costs (China Solar Industry Development Plan, 2023) [10]. The government's Solar Industry Development Plan has further encouraged businesses to invest in solar technology (IEA, 2023) [1].

4. India: Solar-Powered Pharmaceutical and Textile Industries

India's pharmaceutical and textile industries have widely adopted solar energy due to high electricity costs and government support. Companies such as Dr. Reddy's Laboratories and Cipla have integrated large-scale rooftop solar projects, benefiting from India's Accelerated Depreciation (AD) tax incentives and solar Renewable Energy Certificates (RECs) (World Bank, 2022) [4]; (Journal of Renewable and Sustainable Energy Studies, 2023) [7].

5. Middle East: Dubai and Saudi Arabia's Industrial Solar Projects

The Mohammed bin Rashid Al Maktoum Solar Park in Dubai, one of the world's largest solar projects, supplies power to industrial zones, including pharmaceutical plants (UAE Ministry of Energy and Infrastructure, 2023) [10]. In Saudi Arabia, Neom's Green Energy Initiative is supporting industries with renewable energy, promoting large-scale adoption of solar power (Saudi Arabian Ministry of Energy, 2023) [9].

6. Latin America: Brazil's Industrial Solar Farms

Brazil's growing solar market has led to widespread adoption in agro-industrial sectors, were solar panels power food processing and beverage factories.

Government-led initiatives, such as the Distributed Generation Program, have encouraged industries to install solar systems, reducing reliance on grid electricity (African Development Bank, 2023) [14].

1.3. Need for Solar Energy in the Pharmaceutical Industry

Pharmaceutical plants have high energy demands due to extensive manufacturing processes, stringent climate control requirements, and the necessity for uninterrupted power supply (Pfizer, 2023) [17]; (Novartis, 2023) [16]. Heating, ventilation, and air conditioning (HVAC) systems, as well as the operation of sensitive machinery, contribute significantly to energy consumption (Sanofi, 2023) [19]. The use of solar energy can reduce dependency on fossil fuels, lower operational costs, and help pharmaceutical companies meet corporate sustainability goals (Harvard Business Review, 2023) [8]. Additionally, by integrating solar power with battery storage and hybrid energy solutions, plants can ensure a reliable power supply, even in regions with fluctuating grid performance (IEEE Transactions on Sustainable Energy, 2023) [21]. Moreover, using solar energy can reduce carbon footprints, helping companies comply with increasingly stringent environmental regulations (United Nations Environment Programme, 2023) [5].

1.4 Overview of the Middle East's Energy Landscape

The Middle East is traditionally known for its oil and gas reserves, but it also has some of the highest solar radiation levels in the world, making it an ideal region for solar energy deployment (IEA, 2023) [1]; (IRENA, 2023) [2]. Countries such as Saudi Arabia, the United Arab Emirates, and Jordan have been aggressively pursuing renewable energy projects to diversify their energy mix (Saudi Arabian Ministry of Energy, 2023) [9]; (UAE Ministry of Energy and Infrastructure, 2023) [10]; (Jordanian Ministry of Energy and Mineral Resources, 2023) [11]. Government policies and incentives further support the adoption of solar energy, making it a viable alternative for industrial applications, including pharmaceutical plants (World Bank, 2022) [4]; (European Union Commission on Energy, 2023) [12].

2. Technical Feasibility

2.1. Solar Radiation Levels in the Middle East

The Middle East receives high levels of solar radiation, ranging from 5.5 to 7.5 kWh/m²/day, making it one of the most favorable regions for solar panel installation. Solar radiation levels vary based on geographical location, altitude, and climatic conditions. Countries like Saudi Arabia and Oman receive some of the highest solar irradiance levels, making them prime candidates for large-scale solar projects (IRENA, 2023) [2]. According to NASA's Surface Meteorology and Solar Energy database, regions such as the Rub' al Khali desert in Saudi Arabia and the western deserts of Egypt receive some of the highest direct normal irradiance (DNI) values in the world, which makes them ideal for concentrated solar power (CSP) and photovoltaic (PV) installations (World Bank, 2022) [4]; (MIT Energy Initiative, 2023) [23].

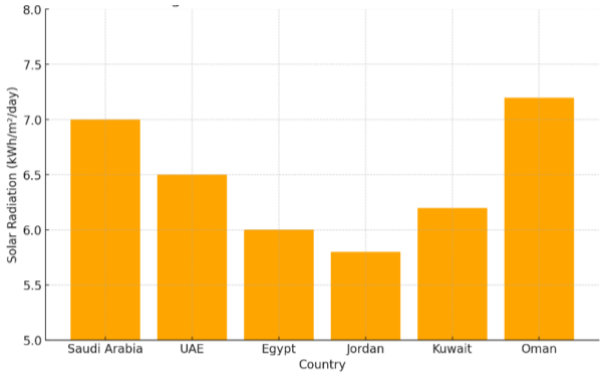


Fig. 1. Average Solar Radiation Levels in the Middle East

Source: MIT Energy Initiative [23].

2.2. Types of Solar Panels

Selecting the right type of solar panel is crucial for maximizing efficiency and cost-effectiveness. The three primary types of solar panels include:

- Monocrystalline Panels: These are the most efficient panels, with an average efficiency of 18-22%. They have a longer lifespan (25+ years) and perform well in high-temperature environments, making them ideal for the Middle East.
- Polycrystalline Panels: These panels are less efficient than monocrystalline ones (15-18%) but are more affordable. They are suitable for large-scale installations where space is not a constraint.
- Thin-Film Panels: These panels are lightweight and flexible but have lower efficiency (10-12%). They work well in applications requiring mobility and adaptability.

2.3. System Components

A complete solar power system consists of multiple components, including:

- Solar Panels: Convert sunlight into direct current (DC) electricity.
- Inverters: Convert DC electricity into alternating current (AC) for industrial use.
- Batteries: Store excess energy for night-time or cloudy day usage, improving energy reliability.
- Mounting Structures: Support the solar panels, either in fixed-tilt or tracking configurations to optimize sunlight capture.
- Energy Management Systems (EMS): Monitor and control energy production, consumption, and storage to enhance efficiency.

2.4. Integration with the Existing Power Grid

The integration of solar energy into an existing pharmaceutical plant's power grid requires careful planning to ensure stability, efficiency, and cost-effectiveness. There are several key aspects to consider:

- Grid-Tied vs. Off-Grid Systems:
  - Grid-Tied System: This configuration allows excess solar power to be fed into the local electricity grid, reducing dependency on conventional sources and enabling net metering benefits. Pharmaceutical plants can offset electricity costs by selling excess energy back to the grid.

- Off-Grid System: A fully independent solar power system requires advanced battery storage solutions to ensure a stable energy supply, particularly during nighttime and cloudy periods. This option is ideal for remote locations with unreliable grid access.

– Hybrid Energy Systems:

- A hybrid system integrates solar energy with traditional energy sources such as diesel generators or natural gas. This ensures continuous power availability, particularly in critical manufacturing processes where downtime is not an option.
- Smart inverters and energy management systems allow seamless switching between solar, stored, and grid power based on real-time demand.

– Challenges of Grid Integration:

- Fluctuations in Solar Power Output: Solar energy generation is variable depending on sunlight availability. Advanced forecasting models and energy storage solutions can mitigate this issue.
- Regulatory and Compliance Issues: Each country has different policies regarding solar energy integration with the grid. Pharmaceutical plants must adhere to government regulations, net metering policies, and grid connection fees.
- Infrastructure Modifications: Existing electrical infrastructure may require upgrades, such as high-voltage transformers, advanced metering systems, and smart grid compatibility.

– Case Study: Grid Integration Success Story

- Dubai Solar Park (UAE): The Mohammed bin Rashid Al Maktoum Solar Park is one of the largest solar power projects in the world, successfully integrating large-scale solar farms into the UAE's electricity grid. Pharmaceutical manufacturers in Dubai benefit from this grid integration by sourcing clean, reliable energy.
- Jordan's Net Metering Policy: Jordan's robust net metering policy allows pharmaceutical manufacturers to install solar panels and significantly reduce their operational costs by feeding excess energy back into the grid.

2.5. Maintenance Requirements

Maintenance is a crucial factor in ensuring optimal performance of a solar panel system, especially in the Middle East, where dust, sand, and high temperatures can impact efficiency. Key maintenance tasks include:

– Sand and Dust Removal: Dust accumulation on panels can reduce efficiency by 10-20%. Regular cleaning using automated waterless robotic cleaners or periodic manual washing is essential.

– Inspection for Physical Damage: High temperatures and strong winds can lead to wear and tear. Regular inspections help identify cracks or panel degradation.

– Inverter and Battery Maintenance: Ensuring that inverters and batteries function properly is critical for energy storage and conversion efficiency.

3. Economic Feasibility

3.1. Investment Costs and Initial Capital Analysis

Implementing a solar energy system in a pharmaceutical plant requires a significant upfront investment. The estimated capital costs depend on factors such as:

– Scale of Installation: Small-scale rooftop solar systems cost between $500,000 - $1 million per MW, while large-scale solar farms cost $800,000 - $1.5 million per MW.

– Battery Storage Integration: Adding battery storage increases costs by 30-50%, with lithium-ion batteries costing around $150 - $200 per kWh.

– Location Factors: Regions with high solar irradiance, such as Saudi Arabia and the UAE, require fewer panels for the same output, reducing costs.

– Installation and Maintenance Costs: Annual operational expenses, including cleaning and maintenance, range from 1-3% of total investment.

3.2. Operational Cost Analysis with Comparative Analysis by Country

Operational costs are a key factor in determining the financial feasibility of solar energy adoption in industrial settings. The cost comparison between solar and conventional energy varies significantly across different regions due to factors such as government policies, grid infrastructure, and energy market dynamics.

Table 1. Comparative Analysis of Operational Costs Across Key Markets

Country/Region	Solar Energy Cost per kWh (USD)	Conventional Energy Cost per kWh (USD)	Average Maintenance Cost (% of Investment)	Government Incentives
United States	$0.03 - $0.08	$0.10 - $0.14	1.5 - 2.5%	ITC tax credit, state rebates
European Union	$0.04 - $0.09	$0.12 - $0.18	1 - 2%	Green Deal subsidies, FIT schemes
China	$0.02 - $0.06	$0.07 - $0.11	1 - 1.5%	Government-backed industrial solar programs
India	$0.03 - $0.07	$0.08 - $0.12	2 - 3%	AD tax benefits, low-interest loans
Middle East (Saudi, UAE)	$0.015 - $0.06	$0.07 - $0.10	1.5 - 2%	Net metering, Vision 2030 incentives
Brazil	$0.04 - $0.08	$0.10 - $0.13	2 - 3%	Distributed Generation Program

Source: compiled by the authors using data from International Energy Agency [1]

Key Insights from the Comparative Analysis

– China and the Middle East offer the lowest solar energy costs, due to large-scale government-backed projects and abundant solar radiation.

– The U.S. and EU have higher conventional energy prices, making solar more attractive for cost savings, especially with long-term incentives.

– India and Brazil face moderate conventional energy costs, but strong incentives make solar highly viable for industrial use.

– Maintenance costs are lowest in China and the EU, where automation and advanced maintenance solutions are widely used.

– Long-Term Savings and Break-Even Analysis

– The U.S. and EU break-even period: 5-7 years, due to tax incentives and rising electricity prices.

– China and the Middle East break-even period: 4-6 years, due to lower capital costs and energy incentives.

– India and Brazil break-even period: 6-8 years, due to higher interest rates on loans and infrastructure needs.

Impact of Operational Costs on Pharmaceutical Plants

– In high-energy-demand industries such as pharmaceutical manufacturing, where climate-controlled environments are necessary, reducing operational energy costs by 40-60% through solar integration is a key competitive advantage.

– Large-scale grid-tied solar farms can significantly cut costs compared to diesel backup generators, which remain 2-3 times more expensive per kWh.

– Countries with strong industrial solar programs (China, Germany, UAE) show that integrating solar energy reduces reliance on fossil fuel price fluctuations, providing more predictable long-term energy costs.

3.3. Return on Investment (ROI) and Payback Period Analysis

Financial viability of solar power implementation is assessed through detailed return on investment (ROI) calculations and payback period projections. On average, the standard payback period for a solar energy system in a pharmaceutical plant range between six and seven years. Estimate is based on an initial investment of approximately $1 million, with projected annual savings of $150,000. Various factors can influence the return on investment, leading to either a shorter or longer payback period. When government subsidies and financial incentives are applied, the payback period can be reduced to approximately 5.5 years, making the investment more attractive. However, if battery storage systems are incorporated to enhance energy reliability and reduce dependence on grid electricity, the additional capital costs extend the payback period to around 7.5 years. Large-scale installations, particularly those exceeding 5 MW in capacity, benefit from economies of scale, resulting in a significantly shorter payback period of 4.2 years (fig. 2).

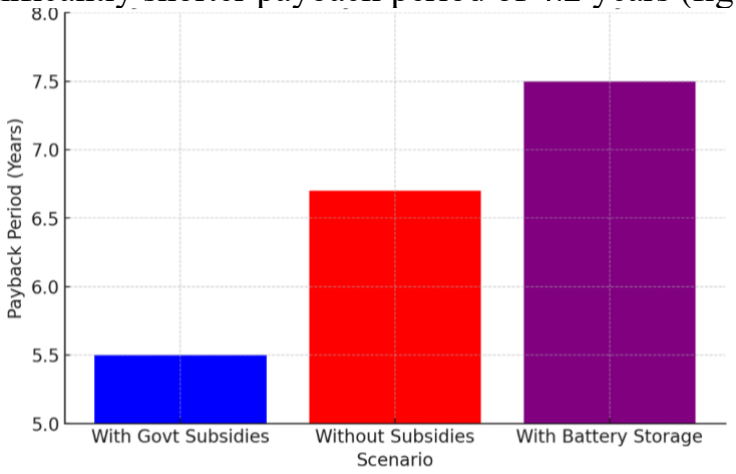


Fig. 2. Payback Period Analysis for a MW Solar System

Source: Harvard Business Review [8]

A break-even analysis further supports the financial feasibility of solar energy adoption. Depending on the size of the installation and the incentives available, the breakeven point typically falls between five and eight years. Beyond this period, the financial benefits become more pronounced. Over a 20-year operational lifespan, total cost savings can exceed $3 million per megawatt, reinforcing the long-term economic advantages of solar energy. Additionally, facilities that participate in net metering programs, where excess energy is sold back to the grid, can further improve their financial returns. By leveraging net metering, companies can reduce their payback period by up to one year, accelerating the overall profitability of the investment.

3.4. Incentives and Financial Support

To encourage the adoption of solar energy in industrial applications, governments, financial institutions, and international organizations provide various financial incentives and support mechanisms. These incentives help reduce the initial capital burden, making solar investments more viable for businesses.

1. Government Incentives and Subsidies

Table 2 outlines the various government incentives and financial support available for solar energy adoption across different regions. In the United States, the Investment Tax Credit (ITC) covers up to 30% of system costs, alongside state-level rebates and accelerated depreciation benefits. The European Union offers Feed-in Tariffs (FiTs), Green Deal solar grants, and low-interest financing through the European Investment Bank (EIB). China provides subsidized loans, tax benefits for solar manufacturers, and national incentives under its Solar Industry Development Plan. India supports solar adoption through accelerated depreciation tax benefits, Renewable Energy Certificates (RECs), and capital subsidies for industrial projects.

Table 2. Government Incentives and Financial Support for Solar Energy Adoption by Region

Country/Region	Incentives & Financial Support
United States	Investment Tax Credit (ITC) covering up to 30% of system costs, state-level solar rebates, accelerated depreciation under MACRS.
European Union	Feed-in Tariffs (FiTs), Green Deal solar grants, low-interest financing under the European Investment Bank (EIB).
China	Subsidized loans, tax benefits for solar manufacturers, national incentives under the Solar Industry Development Plan.
India	Accelerated Depreciation (AD) tax benefit, Renewable Energy Certificates (RECs), and capital subsidies for solar industrial projects.
Middle East (Saudi, UAE)	Vision 2030 solar initiatives, net metering policies, low-interest government-backed solar financing.
Brazil	Distributed Generation Program, low-interest solar loans from BNDES, and solar equipment tax reductions.

Source: International Renewable Energy Agency [2]; World Bank [4]; Saudi Arabian Ministry of Energy [9]; Brazilian Distributed Generation Program [14]

In the Middle East, countries like Saudi Arabia and the UAE have Vision 2030 solar initiatives, net metering policies, and government-backed low-interest

financing for solar projects. Brazil's incentives include the Distributed Generation Program, low-interest loans from BNDES, and tax reductions on solar equipment. These regional incentives aim to accelerate the transition to solar energy by reducing financial barriers and promoting sustainable development.

3.5. Risk Factors and Mitigation Strategies

While solar investments offer substantial long-term savings, potential risks must be considered:

1. Intermittency and Energy Storage Costs
   - Challenge: Solar generation fluctuates with sunlight availability.
   - Mitigation: Hybrid solar-diesel systems and advanced lithium-ion battery storage ensure consistent power.
2. High Initial Investment
   - Challenge: Large upfront costs can be a barrier.
   - Mitigation: Government incentives, power purchase agreements (PPAs), and third-party financing options.
3. Harsh Climate Conditions
   - Challenge: Heat and sandstorms in the Middle East can degrade solar panel efficiency.
   - Mitigation: Self-cleaning coatings, anti-soiling technology, and automated maintenance systems.
4. Regulatory and Grid Integration Challenges
   - Challenge: Inconsistent policies and grid connection restrictions.
   - Mitigation: Engaging with local regulators, adopting smart grid technologies, and leveraging decentralized energy models.

3.6. Long-term Financial Outlook

The cost of solar energy is expected to continue decreasing as panel efficiency improves by 5–10% per decade, making solar technology more affordable and accessible. At the same time, many governments are introducing carbon tax reductions and other incentives to encourage companies to transition to renewable energy, aligning with global sustainability goals. Additionally, with the steady rise in fossil fuel prices, investments in solar energy are becoming increasingly attractive, promising higher returns and long-term financial benefits.

4. Comparison with Traditional Energy Sources

Table 3 shows a comparison of different energy sources in terms of their cost per kilowatt-hour (kWh), environmental impact, and reliability. Solar energy is the least expensive, with a low environmental impact due to zero emissions, but has medium to high reliability.

Table 3. Cost, Environmental Impact, Reliability of Different Energy Sources

Energy Source	Cost per kWh (USD)	Environmental Impact	Reliability
Solar Energy	$0.03 - $0.08	Low (Zero emissions)	Medium-High
Natural Gas	$0.06 - $0.10	Moderate (CO_2 emissions)	High
Coal	$0.07 - $0.12	High (CO_2 & pollution)	High
Nuclear Power	$0.08 - $0.15	Low (Radioactive waste)	Very High

Source: compiled by the authors using data from International Energy Agency [1]

Natural gas has a moderate environmental impact with CO_2 emissions, but it is highly reliable. Coal is also highly reliable but has a significant environmental impact due to CO_2 emissions and pollution. Nuclear power, although costly, has a low environmental impact in terms of emissions, though it produces radioactive waste. It is the most reliable energy source in this comparison.

Pros and Cons of Solar Energy Compared to Traditional Sources

Solar energy offers several advantages that make it an attractive alternative to traditional fossil fuels. As a renewable and sustainable resource, it provides an infinite energy supply without the depletion concerns associated with conventional energy sources. While the initial investment may be significant, long-term costs are considerably lower, as solar power generation requires minimal ongoing expenses. Additionally, solar energy contributes to environmental sustainability by reducing carbon emissions and helping businesses comply with strict regulatory standards. Another key benefit is energy independence, as reliance on imported fossil fuels is reduced, shielding industries from market fluctuations and price volatility.

However, there are also challenges to consider. The high initial investment required for solar panel installation can be a financial barrier for some businesses. Furthermore, solar power generation depends on sunlight availability, making intermittency a potential issue, particularly in regions with inconsistent weather conditions. To ensure a stable power supply, energy storage systems such as batteries are often necessary, which adds to the overall cost. Additionally, large-scale solar farms require significant land area, which can be a constraint in densely populated or land-scarce regions. Despite these challenges, advancements in solar technology and energy storage continue to improve the feasibility and efficiency of solar power as a reliable energy source.

5. Payback Period Calculation

1. Standard Investment Scenario
   - Investment: $1 million
   - Annual Savings: $150,000
   - Payback Period: 6.67 years

2. Alternative Scenarios

Table 4 presents different investment scenarios, outlining the initial investment cost, annual savings, and the payback period for each option.

Table 4. Investment Analysis of Different Renewable Energy Scenarios

Scenario	Investment Cost	Annual Savings	Payback Period
With Government Subsidies	$800,000	$150,000	5.5 years
Without Subsidies	$1,000,000	$150,000	6.7 years
With Battery Storage	$1,300,000	$150,000	7.5 years
Large-Scale Plants (5 MW+)	$4,500,000	$1,071,000	4.2 years
Hybrid Solar-Diesel System	$900,000	$130,000	6.9 years
High-Efficiency Panels (22%+)	$1,200,000	$180,000	6.1 years

Source: compiled by the authors using data from International Renewable Energy Agency [2]

The scenario with government subsidies offers the shortest payback period of 5.5 years, with an $800,000 investment. Without subsidies, the payback period

increases to 6.7 years. The option with battery storage requires a higher investment but results in a longer payback period of 7.5 years. Large-scale plants (5 MW+) provide a faster payback period of 4.2 years, with the highest annual savings of $1,071,000. A hybrid solar-diesel system has a payback period of 6.9 years and lower annual savings. Finally, high-efficiency solar panels (22%+) offer a payback period of 6.1 years, with annual savings of $180,000.

3. Break-even Analysis and Long-Term Savings

– After the payback period, pharmaceutical plants will save $2.5 million+ over 20 years.

– With net metering: Plants can sell excess electricity back to the grid, reducing the payback period by up to 1 year.

– With tax incentives and depreciation benefits, financial returns improve further.

– Larger solar installations (10MW+) can achieve an even shorter payback period (3.8-4 years) due to economies of scale.

4. Sensitivity Analysis for Economic Viability

– If energy prices increase by 5% annually, the payback period shortens by 1-1.5 years.

– If solar panel efficiency improves by 5%, annual savings increase by 10-15%.

– If battery storage costs decline by 20% in the next 5 years, the solar battery system payback could decrease from 7.5 years to 6.3 years.

– If maintenance costs rise by 2% per year, the total ROI over 20 years reduces by 5%, but still remains profitable.

5. Case Study: Payback Period in Different Regions

Table 5 compares renewable energy investments across five countries, showing the investment cost per megawatt (MW), annual savings, and payback period. Saudi Arabia has the second-lowest investment and a payback period of 5.6 years, offering reasonable savings. Jordan offers a slightly lower investment and a similarly short payback period of 5.5 years.

Table 5. Investment and Payback Analysis for Renewable Energy Projects by Country

Country	Investment (per MW)	Annual Savings	Payback Period
Saudi Arabia	$900,000	$160,000	5.6 years
United Arab Emirates	$1,000,000	$150,000	6.7 years
Jordan	$850,000	$155,000	5.5 years
Egypt	$750,000	$145,000	5.2 years
USA (with tax credits)	$1,200,000	$175,000	6.0 years

Source: compiled by the authors using data from International Renewable Energy Agency [2]

Egypt, with the lowest investment of $750,000, provides a payback period of 5.2 years, making it the most cost-effective option. The UAE has a higher investment with a longer payback period of 6.7 years. The USA, benefiting from tax credits, requires the highest investment but offers the highest annual savings of $175,000 and a payback period of 6.0 years.

6. Economic and Technical Analysis

6.1. Economic Analysis

1. Cost Comparison with Conventional Energy Sources

Table 6 compares various energy sources by their cost per kilowatt-hour (kWh), initial investment, and long-term operational costs. Solar energy has the lowest cost per kWh and minimal long-term operational costs due to minimal fuel needs and low maintenance. However, it requires a high initial investment, ranging from $500,000 to $2 million per megawatt. Natural gas has moderate costs for both initial investment and operation, with fuel and emissions control adding to the long-term costs. Coal energy has high initial investment and long-term operational costs due to fuel procurement and pollution control measures. Nuclear power, while having the highest initial investment, also has relatively low to moderate operational costs, mainly related to waste disposal and regulatory compliance.

Table 6. Comparison of Energy Sources: Cost Structure and Operational Factors

Energy Source	Cost per kWh (USD)	Initial Investment Cost	Long-Term Operational Cost
Solar Energy	$0.03 - $0.08	High ($500,000 - $2M/MW)	Low (Minimal fuel cost, maintenance 1-3%/year)
Natural Gas	$0.06 - $0.10	Moderate ($500,000 - $1M/MW)	Moderate (Fuel costs, maintenance, emissions control)
Coal	$0.07 - $0.12	High ($1M - $2M/MW)	High (Fuel procurement, pollution control)
Nuclear Power	$0.08 - $0.15	Very High ($5M+/MW)	Low-Moderate (Waste disposal, regulatory compliance)

Source: compiled by the authors using data from International Renewable Energy Agency [2]

2. Payback Period and Return on Investment (ROI)

- Average Payback Period:
  - Solar with Net Metering: 5-7 years
  - Solar with Battery Storage: 7-9 years
  - Hybrid Solar-Diesel: 6-8 years
  - Grid-Tied Conventional Power: Immediate cost savings, but long-term fuel costs apply
- ROI Analysis:
  - Solar energy investments yield 12-18% ROI annually.
  - Over 20 years, solar installations generate cost savings of up to $1.5 million per MW.

3. Government Incentives and Financial Support

- Saudi Arabia: Vision 2030 provides tax exemptions and solar incentives.
- United Arab Emirates: Dubai's Shams Initiative offers net metering and rebates.
- Jordan: Offers tariff reduction policies and low-interest green energy loans.

– Global Trends: The European Union and the U.S. provide investment tax credits (ITC) and subsidies for industrial solar installations.

6.2. Technical Analysis

1. Energy Storage Considerations

Table 7 compares three types of batteries based on their efficiency, cost per kilowatt-hour (kWh), and lifespan. Lithium-ion batteries offer good efficiency (85-95%) at a moderate cost of $150-$200 per kWh, with a lifespan of 10-15 years. Solid-state batteries provide higher efficiency (90-98%) but come with a higher cost range of $250-$400 per kWh, and have a longer lifespan of 15-20 years. Flow batteries, while having lower efficiency (70-85%), are the most durable, with a lifespan of over 20 years, and their cost is in the range of $200-$300 per kWh.

Table 7. Comparison of Battery Types: Efficiency, Cost, and Lifespan

Battery Type	Efficiency (%)	Cost per kWh (USD)	Lifespan (Years)
Lithium-Ion	85-95%	$150 - $200	10-15
Solid-State	90-98%	$250 - $400	15-20
Flow Batteries	70-85%	$200 - $300	20+

Source: compiled by the authors using data from International Renewable Energy Agency [2]

Energy storage is crucial for pharmaceutical plants requiring uninterrupted power supply (UPS) for sensitive equipment.

2. Solar Panel Efficiency Comparison

Table 8 compares three types of solar panels based on their efficiency, cost per watt, and best use cases. Monocrystalline panels offer the highest efficiency (18-22%) and are best suited for rooftop installations where space is limited, though they come at a higher cost of $0.30-$0.60 per watt. Polycrystalline panels, with slightly lower efficiency (15-18%), are more cost-effective ($0.25-$0.50 per watt) and ideal for larger installations. Thin-film panels have the lowest efficiency (10-12%) but are the most flexible, making them suitable for applications on curved surfaces, with a cost of $0.20-$0.40 per watt.

Table 8. Comparison of Solar Panel Types: Efficiency, Cost, and Applications

Panel Type	Efficiency (%)	Cost per Watt (USD)	Best Use Case
Monocrystalline	18-22%	$0.30 - $0.60	Rooftop, limited space
Polycrystalline	15-18%	$0.25 - $0.50	Large installations
Thin-Film	10-12%	$0.20 - $0.40	Flexible, curved surfaces

Source: compiled by the authors using data from International Energy Agency [1]

3. Solar Power Reliability and Grid Stability

– AI-powered energy management enables real-time solar tracking and grid load balancing.

– Hybrid energy integration with natural gas reduces solar intermittency issues.

– Smart grid compatibility allows pharmaceutical plants to benefit from grid-tied solar installations with demand-response optimization.

6.5. Manufacturer Comparison

The efficiency, cost, and country of origin of solar panel manufacturers play a significant role in determining the feasibility of implementing solar energy in industrial applications. Below is a comprehensive comparison of leading manufacturers (table 8).

Table 8. Comparison of Solar Panel Manufacturers: Efficiency, Cost, and Country of Origin

Manufacturer	Efficiency (%)	Cost per Watt (USD)	Country
SunPower	22.8%	$0.45 - $0.60	United States
LG Solar	22.0%	$0.42 - $0.58	South Korea
JinkoSolar	21.4%	$0.30 - $0.45	China
Trina Solar	21.0%	$0.28 - $0.42	China
First Solar	19.5%	$0.35 - $0.50	United States
Canadian Solar	19.8%	$0.32 - $0.48	Canada
REC Group	21.7%	$0.38 - $0.54	Norway
LONGi Solar	21.2%	$0.29 - $0.44	China
Hanwha Q CELLS	20.9%	$0.31 - $0.46	South Korea
Risen Energy	20.5%	$0.30 - $0.43	China
JA Solar	20.8%	$0.29 - $0.45	China
Panasonic	22.2%	$0.40 - $0.55	Japan

Source: compiled by the authors using data from World Bank [4]

Key Insights from Manufacturer Comparison

- Highest Efficiency: SunPower (22.8%), LG Solar (22.0%), and Panasonic (22.2%) lead in efficiency, making them ideal for space-constrained industrial applications.
- Most Affordable: Trina Solar, JA Solar, and LONGi Solar offer the lowest cost per watt, making them competitive options for large-scale installations.
- Emerging Market Leaders: China dominates the global solar manufacturing market, with manufacturers like JinkoSolar, Trina Solar, and LONGi Solar providing cost-effective and efficient solutions.
- Premium Performance: REC Group and First Solar offer mid-to-high range efficiency and are known for durability in extreme weather conditions.
- U.S. and European Market Strength: SunPower and First Solar remain strong players in the premium segment, catering to industries looking for high-efficiency solutions.

6.3. Risk and Mitigation Strategies

The strategy of high initial investment is addressed by leveraging government grants, power purchase agreements (PPAs), and green loans, which help reduce the financial burden of starting solar energy projects. To manage intermittency and storage issues, hybrid solar-diesel systems are used to decrease reliance on solar power during peak demand hours. Additionally, integrating lithium-ion and solid-state batteries ensures that power is available 24/7, providing stability even when solar energy generation fluctuates. To overcome harsh environmental conditions like dust and heat, self-cleaning panels and anti-soiling coatings are employed to

maintain efficiency in desert environments. High-temperature-resistant inverters are also used to enhance the reliability of energy conversion in extreme conditions.

7. Future Developments in Solar Panel Technology

As the demand for renewable energy continues to grow, research and development in solar panel technology are advancing rapidly. The future of solar energy is expected to bring higher efficiency, lower costs, and more sustainable materials. Some key developments include:

7.1. Next-Generation Solar Panel Technologies

1. Perovskite Solar Cells

Perovskite solar cells are emerging as a game-changer in the solar industry. These cells offer higher efficiency rates (above 25%) and lower production costs compared to traditional silicon-based panels. Their lightweight and flexible nature allows them to be integrated into a variety of surfaces, including building materials and curved structures.

2. Tandem Solar Cells

Tandem solar cells combine multiple layers of photovoltaic materials to capture a broader range of the solar spectrum, significantly increasing efficiency. This technology has the potential to surpass 30% efficiency in the coming years, making it a promising advancement for industrial-scale solar power generation.

3. Bifacial Solar Panels

Bifacial solar panels generate electricity from both the front and back surfaces, increasing energy yield by up to 30%. These panels are particularly beneficial for pharmaceutical plants, as they can be installed in open spaces or on rooftops where reflected sunlight can be utilized effectively.

4. Transparent Solar Panels

Transparent solar panels are being developed for integration into windows and glass structures. This technology will allow buildings, including pharmaceutical facilities, to generate power without sacrificing natural lighting.

7.2. Advancements in Energy Storage Solutions

1. Solid-State Batteries

Solid-state batteries offer a higher energy density, longer lifespan, and improved safety compared to traditional lithium-ion batteries. These batteries will enhance the storage capacity of solar power systems, making renewable energy more reliable for industrial applications.

2. Hydrogen Storage Systems

Green hydrogen, produced using solar-powered electrolysis, is gaining traction as a long-term energy storage solution. Pharmaceutical plants can leverage hydrogen storage systems to maintain a continuous power supply even during extended periods of low sunlight.

3. Flow Batteries

Flow batteries provide scalable energy storage solutions that can last for decades with minimal degradation. Their ability to store large amounts of solar energy makes them a viable option for pharmaceutical manufacturing facilities with high energy demands.

7.3. Smart Grid and AI Integration

1. AI-Optimized Energy Management

Artificial intelligence (AI) is being incorporated into solar energy management systems to optimize energy production, consumption, and storage. AI-driven predictive analytics can improve grid stability and enhance the efficiency of solar power integration in pharmaceutical plants.

2. Blockchain for Solar Energy Trading

Blockchain technology is being explored for decentralized solar energy trading. This system allows pharmaceutical companies to buy and sell excess solar energy directly through smart contracts, improving cost-efficiency and reducing dependency on traditional utility providers.

3. Internet of Things (IoT) in Solar Monitoring

IoT-enabled sensors are being used to monitor solar panel performance in real time. These sensors detect inefficiencies, track maintenance needs, and provide data analytics for better energy management in pharmaceutical manufacturing facilities.

7.4. Future Outlook for Solar Panel Technology

The future of solar energy in pharmaceutical plants looks promising, with continuous advancements expected to improve efficiency, cost-effectiveness, and sustainability. The cost of solar energy is anticipated to decrease further due to ongoing technological improvements and economies of scale, making it increasingly competitive with conventional energy sources. The integration of advanced photovoltaic materials and AI-driven energy management will boost energy efficiency, enhancing energy output and reducing losses. Additionally, the widespread adoption of hybrid systems, which combine solar energy with battery storage, hydrogen fuel cells, and grid interconnectivity, will ensure a stable and reliable energy supply for pharmaceutical operations. Researchers are also focusing on developing fully recyclable solar panels, reducing the environmental impact and aligning with the sustainability goals of pharmaceutical companies. Many governments around the world are supporting solar energy adoption through policies such as tax incentives, grants, and subsidies, further accelerating the transition. With these developments, solar energy is set to become a primary energy source for pharmaceutical manufacturing plants, offering economic savings, environmental benefits, and improved energy reliability.

8. Conclusion & Recommendations

8.1 Summary of Findings

The feasibility study on using solar panels at a pharmaceutical plant in the Middle East has demonstrated that solar energy is a viable and economically beneficial option. Key findings include:

- Economic Feasibility: The payback period ranges between 4.2 to 7.5 years, depending on scale and subsidies. Long-term savings exceed $3 million per MW over 20 years.
- Environmental Benefits: Solar energy significantly reduces CO_2 emissions, contributing to sustainability goals and carbon tax reductions.

– Grid Integration & Energy Stability: Hybrid energy systems and smart grid integration ensure stable power supply, reducing intermittency risks.

– Government Incentives: Many Middle Eastern countries provide subsidies, tax reductions, and financial incentives to encourage industrial solar adoption.

8.2. Key Benefits of Solar Energy Adoption in Pharmaceutical Plants

1. Cost Savings & Energy Independence

– Pharmaceutical plants can reduce electricity costs by up to 60%.

– Dependence on fossil fuel-based power grids is minimized, insulating plants from market fluctuations.

2. Sustainability & Regulatory Compliance

– Solar energy adoption aligns with global sustainability frameworks (UN SDGs, Paris Agreement).

– Carbon reduction initiatives improve corporate social responsibility (CSR) profiles and compliance with ESG (Environmental, Social, Governance) regulations.

3. Technological Advancements & Future-Proofing

– Innovations in energy storage (solid-state batteries, hydrogen storage) will further enhance solar efficiency.

– AI-driven energy management systems will optimize consumption and reduce maintenance costs.

8.3. Challenges & Recommendations

1. High Initial Investment

– Recommendation: Seek government grants, PPAs, and green financing options to offset upfront costs.

– Leverage power purchase agreements (PPAs) to distribute investment costs over long-term contracts.

2. Grid Integration & Energy Storage Needs

– Recommendation: Use hybrid solar-diesel or solar-battery systems to enhance reliability.

– Invest in smart energy management solutions to optimize load balancing and minimize grid dependency.

3. Harsh Climatic Conditions (Heat, Dust, Sandstorms)

– Recommendation: Use self-cleaning panel coatings and automated cleaning systems.

– Implement high-temperature-resistant inverters and components to maintain efficiency.

8.4. Future Outlook & Strategic Roadmap

Short-Term (1-5 Years)

– Optimize existing solar installations with real-time AI monitoring and analytics.

– Leverage net metering policies to sell excess power back to the grid, improving financial returns.

– Adopt bifacial solar panels to maximize energy yield.

– Medium-Term (5-10 Years)

– Transition to next-generation perovskite solar cells, which offer 30%+ efficiency.

– Expand solar energy storage capabilities with cost-effective solid-state batteries.

– Explore hydrogen-based solar energy storage for industrial backup power needs.

Long-Term (10-20 Years)

– Shift towards fully autonomous solar microgrids for pharmaceutical plants.

– Integrate blockchain-based decentralized energy trading, allowing plants to participate in distributed energy markets.

– Achieve carbon neutrality through a combination of solar energy, battery storage, and AI-driven optimization.

8.5. Final Recommendation

Considering the long-term cost benefits, energy security, and environmental advantages, pharmaceutical plants in the Middle East should prioritize solar energy adoption. Implementing a phased solar investment strategy, starting with rooftop installations and hybrid systems, followed by full-scale solar farms and energy storage solutions, will maximize financial and operational efficiency.

References

1. International Energy Agency (IEA). (2023). *Solar PV Market Outlook 2023*. Paris, France: IEA Publications.

2. International Renewable Energy Agency (IRENA). (2023). *The Future of Solar PV: Deployment, Investment, Technology, Grid Integration, and Socio-Economic Aspects*. Abu Dhabi: IRENA.

3. Solar Energy Industries Association (SEIA). (2023). *Global Solar Energy Trends: Cost and Efficiency Improvements*. Washington, D.C.: SEIA Research Division.

4. World Bank. (2022). *Renewable Energy Investments in Emerging Markets*. Washington, D.C.: World Bank Publications.

5. United Nations Environment Programme (UNEP). (2023). *Sustainable Energy for All: The Role of Solar Energy in Industrial Applications*. Nairobi, Kenya: UNEP.

6. Energy Policy Journal. (2023). *Economic Viability of Solar Energy in Industrial Applications: Case Studies from the Middle East*. Elsevier.

7. Journal of Renewable and Sustainable Energy Studies. (2023). *Advanced Solar Panel Technologies and Their Industrial Applications*. American Institute of Physics (AIP).

8. Harvard Business Review. (2023). *Solar Power for Industry: Overcoming Financial and Technical Barriers*. Harvard University Press.

9. Saudi Arabian Ministry of Energy. (2023). *Vision 2030: Renewable Energy Implementation Strategy*.
10. UAE Ministry of Energy and Infrastructure. (2023). *The Role of Solar Power in the UAE Energy Transition*.
11. Jordanian Ministry of Energy and Mineral Resources. (2023). *National Renewable Energy Strategy and Industrial Applications*.
12. European Union Commission on Energy. (2023). *Green Deal and Solar Energy Adoption in the Pharmaceutical Sector*.
13. U.S. Department of Energy (DOE). (2023). *Solar Technologies for Industrial Use: Cost and Performance Comparisons*.
14. African Development Bank (AfDB). (2023). *Solar Energy Investments and Economic Growth in Developing Regions*.
15. GlaxoSmithKline (GSK). (2023). *Sustainability Report: Solar Energy Implementation at Manufacturing Plants*.
16. Novartis. (2023). *Achieving Carbon Neutrality through Solar Energy: A Pharmaceutical Perspective*.
17. Pfizer. (2023). *Renewable Energy Adoption in Industrial Facilities: A Case Study*.
18. AstraZeneca. (2023). *Solar Energy Integration in the UK Pharmaceutical Industry*.
19. Sanofi. (2023). *Sustainable Manufacturing: The Impact of Solar Power on Pharmaceutical Production*.
20. World Economic Forum. (2023). *The Future of Industrial Solar Energy: Trends and Best Practices*.
21. IEEE Transactions on Sustainable Energy. (2023). *Smart Grid Integration for Industrial Solar Power*.
22. National Renewable Energy Laboratory (NREL). (2023). *Advancements in Perovskite Solar Cells for Large-Scale Deployment*.
23. MIT Energy Initiative. (2023). *The Next Generation of Solar Panel Efficiency: A Technical Review*.
24. Fraunhofer Institute for Solar Energy Systems. (2023). *Developments in Energy Storage for Industrial Solar Applications*.
25. Stanford University Energy Research. (2023). *Artificial Intelligence in Solar Energy Optimization*.

Международный научно-исследовательский журнал
«Прогрессивная экономика»
№ 2 / 2025 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/optimizaczionnye-triggery-vzaimovliyaniya-faktorov-i-riskov-trudovoj-migraczii/
Научная статья / Original article
Шифр научной специальности ВАК: 5.2.5
УДК 314.7
DOI: 10.54861/27131211_2025_2_220



ОПТИМИЗАЦИОННЫЕ ТРИГГЕРЫ ВЗАИМОВЛИЯНИЯ ФАКТОРОВ И РИСКОВ ТРУДОВОЙ МИГРАЦИИ

Гераськина А.Р., *аспирант, Российская таможенная академия, г. Люберцы, Россия*

Шафиев Р.М., *доктор экономических наук, профессор, Российская таможенная академия, г. Люберцы, Россия*

Аннотация. Целью статьи является определение оптимизационных триггеров взаимовлияния факторов и рисков трудовой миграции в атмосфере международной напряженности. Оптимизационными триггерами относительно трудовой миграции предлагаем называть целевое акцентирование и доминирование надлежащих условий (одного или по совокупности элементов, предрасположенности, потребности, необходимости), возникающее при взаимном влиянии (выборе предпочтений регулирования, ограничения) факторов как условий и рисков как препятствий и негативных угроз для трудовой миграции. Факторы как основная причина, движущая сила процесса, явления исследуются по совокупности условий, способствующих миграции. Движущей, действующей силой ускорения миграционного процесса является дисбаланс между распределением населения и ресурсов для жизни по странам, городам и поселениям. Риски миграции рассматриваются по степени неопределённости и опасности для социальной и экономической сферы конкретного государства. Миграционные внутренние и внешние риски обусловлены внешними противоречиями, неопределенностью влияния государственных институтов и меняющейся международной средой. Риски рекомендуется рассматривать через призму межнациональных и культурных отношений, мультиканальных разногласий, разницы в суверенности, экономической зрелости и технологической независимости стран. Триггеры трудовой миграции исследуются как ускорители или катализаторы, как стимулы, провоцирующие и побуждающие к действию. Оптимизация проявляется по составу и степени привлекательности и непривлекательности условий (для страны и для отдельного мигранта), препятствий на пути миграции. Триггеры – весомые по значимости и силе влияния факторы, или сочетания факторов, предпосылок и условий, которые полностью меняют среду – это соотношение политических, административно-правовых и экономических решений и ситуаций, направленных на обоснование трудовых потоков и улучшение отношений с мигрантами.

Ключевые слова: трудовая миграция, факторы трудовой миграции, риски трудовой миграции, триггеры трудовой миграции, оптимизация трудовых ресурсов.

OPTIMIZATION TRIGGERS OF THE INTERACTION OF FACTORS AND RISKS OF LABOR MIGRATION

Geraskina A.R., *Postgraduate student, Russian Customs Academy, Lyubertsy, Russia*

Shafiev R.M., *Doctor of Economics, Professor, Russian Customs Academy, Lyubertsy, Russia*

Abstract. The purpose of the article is to identify the optimization triggers of the interaction of factors and risks of labor migration in an atmosphere of international tension. Optimization triggers regarding labor migration are proposed to be called the targeted emphasis and dominance of a particular condition (one or a combination of elements, predisposition, need, necessity) that arises from the mutual influence (choice of regulatory preferences, restrictions) of factors as conditions and risks as obstacles and negative threats to labor migration. Factors as the main cause, the driving force of the process, and phenomena are studied according to the totality of conditions conducive to migration. The driving force behind the acceleration of the migration process is the imbalance between the distribution of population and living resources across countries, cities and towns. Migration risks are considered according to the degree of uncertainty and danger to the social and economic sphere of a particular state. Internal and external migration risks are caused by external contradictions, the uncertainty of the influence of state institutions and the changing international environment. It is recommended to consider risks through the prism of interethnic and cultural relations, multi-channel differences, differences in sovereignty, economic maturity and technological independence of countries. The triggers of labor migration are studied as accelerators or catalysts, as stimuli that provoke and encourage action. Optimization is manifested in the composition and degree of attractiveness and unattractiveness of conditions (for the country and for the individual migrant), obstacles to migration. Triggers are significant factors in terms of importance and influence, or combinations of factors, prerequisites and conditions that completely change the environment - this is the ratio of political, administrative, legal and economic decisions and situations aimed at justifying labor flows and improving relations with migrants.

Keywords: labor migration, factors of labor migration, risks of labor migration, triggers of labor migration, optimization of labor resources.

JEL classification: J21, E26, O15.

Для цитирования: Гераськина А.Р., Шафиев Р.М. Оптимизационные триггеры взаимовлияния факторов и рисков трудовой миграции // Прогрессивная экономика. 2025. № 2. С. 220–240. DOI: 10.54861/27131211_2025_2_220.

Статья поступила в редакцию: 22.02.2025 г. Одобрена после рецензирования: 04.03.2025 г. Принята к публикации: 05.03.2025 г.

For citation: Geraskina A.R., Shafiev R.M. Optimization triggers of the interaction of factors and risks of labor migration // Progressive Economy. 2025. No. 2. pp. 220–240. DOI: 10.54861/27131211_2025_2_220.

The article was submitted to the editorial office: 22/02/2025. Approved after review: 04/03/2025. Accepted for publication: 05/03/2025

Введение

Актуальность проблем оптимизации трудовой миграции, являющейся частью экономических, демографических и социально-культурных отношений, усиливается в условиях формирования многовекторного мира, геополитических пертурбаций, трансформации глобальных международных связей и мировой экономики. Перераспределение трудовых ресурсов с помощью миграции предполагает обоснованный выбор методов и инструментов государственного, правового и экономического регулирования и контроля. В связи с чем требуются углубленные исследования экзогенных и эндогенных факторов и систематизация рисков влияния трудовой миграции на внутреннее развитие, отраслевые и территориальные смещения, изменения в экономике стран-реципиентов. Цель статьи – определить оптимизационные триггеры взаимовлияния факторов и рисков трудовой миграции в условиях международной напряженности. Оптимизационными триггерами относительно трудовой миграции предлагаем называть целевое акцентирование и доминирование того или итого условия (одного или по совокупности элементов, предрасположенности, потребности, необходимости) во взаимовлиянии, пересечении, синергии (выборе предпочтений регулирования) факторов и рисков трудовой миграции.

Для достижения поставленной цели в ходе исследования проведен структурированный аналитический обзор научных разработок по проблемам, факторам, условиям, изменениям трудовой миграции, выявлены концептуальные классические и новаторские подходы к исследованию перспектив и позиций регулирования трудовой миграции, разработаны авторские подходы к выбору принципов классификации факторов и рисков трудовой миграции, выстроена логическая взаимосвязь факторов и рисков, определены триггеры как стимулирующие условия оптимизации взаимовлияния факторов и рисков трудовой миграции, которые охватывают полезность, оптимальность или разрушающее действие трудовой миграции, легитимизирующую, экономическую, социальную сферу, психологическую готовность, культурную предрасположенность, международные и внутренние интеграционные решения (геополитика, демография, экология, отношения) по упорядочению миграционных потоков.

Материалы и методы

Для исследования факторов и рисков трудовой миграции использовались материалы из открытых источников: монографии, научные статьи российских ученых, статистические данные о движении потоков трудовой миграции Росстата. В качестве методологических подходов выбраны системный, комплексный, поисковый и критериальный подходы. К методам исследования, выбранным для подготовки статьи, относятся методы абстракции, конкретизации, анализа и синтеза, индукции, дедукции, логический,

структурированных наблюдений и обобщения сведений.

Обзор литературы

Определение факторов трудовой миграции связано с уточнением самого понятия миграция населения и трудовая миграция. Миграция представляет сложное и многомерное определение социального, территориального и экономического передвижения, перемещения людей, социальных групп и персоналий в пространстве, по территориям, перераспределения населения между странами, городами, поселениями. Трудовая миграция определяется как вид миграции, связанный со сменой места жительства и территориальным перемещением (внутри страны или извне, приезд из других стран) с целью поиска и получения места работы для реализации задачи гарантированной занятости и получения определенного устойчивого дохода.

Внешняя трудовая миграция отличается разными по продолжительности (кратковременными или долговременными) перемещениями граждан из страны в страну с целью найма на работу или поиска работы с последующим трудоустройством, что, чаще всего, не подразумевает перемены постоянного места жительства (и смены гражданства). Трудовая миграция связана с поиском работы для получения дохода, с реализацией на рынке труда умений, навыков, способностей и реализации мотивационных требований мигрантов.

Миграция оказывает значительное (разноплановое) влияние на экономические, социальные и демографические процессы в стране-реципиенте. Прибытие новых жителей, постепенное наполнение и смена национального, религиозного и культурного состава оказывают влияние на численность, возрастную структуру населения, на межэтнические и культурные отношения. В регионах прибытия может повышаться маскулинизация, а в регионах отъезда усиливаться омоложение, рождаемость или старение населения (кто остается в стране). Происходит коррекция в этническом составе населения, смещение от моноэтнического до полиэтнического и, наоборот, в зависимости от тенденций и кластера размещения [19]. Меняется окружающая среда, состав и качество населения, в зависимости от того, какой контингент, с какими целями, ценностями и умениям переселяется в страну. Изменяется тип репродуктивного поведения в зависимости от традиций, привычек, ценностей и доминирующей мотивации мигрантов, привносимых из стран-доноров в новую среду. Трудовая миграция обновляет и наполняет рынок труда, оптимизирует рабочую силу и занятость в новых регионах, куда прибывают мигранты, что может быть полезным для экономического развития отрасли и региона.

Трудовая миграция требует постоянного мониторинга и государственного регулирования, усиления легитимности с позиции законодательного определение объемов привлечения и использования труда, культуры «поведения мигрантов и совершенствования демографической политики для управления миграционными процессами и минимизации негативных последствий» [17]. Еще в 1966 году В.И. Переведенцев выделял «четыре наиболее важных условия миграции: желание переселиться,

необходимые для этого условия, взаимопомощь и возможность получить желаемую работу» [11]. Исследователь обращал внимание на необходимость наличия объективных и субъективных причин миграции.

С.В. Рязанцев с коллегами разделяли факторы миграции на объективные и субъективные. По их мнению, «к объективным отнесены факторы экологогеографические, этнические, военно-политические, экономические, социальные, демографические» [17]. «К субъективным факторам относятся психологические с приставкой эколого-, этно-, политико-, экономико-, социально-, демографо-, то есть относящиеся к личному, персональному выбору и решениям человеком по определенной причине» [15].

И.А. Алешковский акцентирует факторы, которые «в принимающих странах связаны с налаженным механизмом управления, низким уровнем коррупции, приоритетами миграции, определенными на государственном уровне, для дополнительного развития, придания интенсивности человеческому капиталу, привлечению инвестиций» [1]. «В составе факторов влияния внешней трудовой миграции на финансово-бюджетную сферу принимающих стран выделены широкое распространение неформальной занятости, недостатки системы статистического учета миграции, зависимость эффекта воздействия от масштаба и продолжительности использования иностранной рабочей силы» [1]. «Последствия привлечения высококвалифицированной рабочей силы значительно отличаются от использования зарубежной низкоквалифицированной рабочей силы» [1].

Н.А. Нуралиев подчеркивает в миграционном процессе постадийные фазы, меняющие миграционное поведение людей и социальных групп [10]. С учетом множества классификационных признаков исследователем выделяются временная, постоянная, сезонная, внешняя, внутренняя, политическая, экономическая миграция, что позволяет сформулировать цели и сосредоточенность внимание на объективных и субъективных факторах. Объективные (выталкивающие, притягивающие, информационные и коммуникативные) и субъективные (психологические установки, ценностные ориентации, потребности, опыт миграции, наличие личных контактов и прочие) [10]. Л.Л. Рыбаковский считает, что факторы миграции – это совокупность явлений и ситуаций, обусловленных историческими предпосылками, природой реальных явлений, совокупностью условий жизни, «в которой приоритетность входящих компонентов всецело зависит от структуры потребностей» [13]. «Миграционное поведение не остается постоянным, для миграции характерно усвоение собственного опыта в ходе удовлетворения различных потребностей, изменение иерархии потребностей, структуры ценностных ориентаций, накопление позитивного опыта из среды и окружения, в отношениях с которым находится личность» [14]. «Факторы миграции объединены в три основные группы: а) неуправляемые, постоянные факторы; б) временные, регулируемые косвенным воздействием; в) регулируемые переменные факторы» [13].

Неуправляемые и постоянно действующие факторы представлены

пространственно-территориальным размещением, исторической обусловленностью, сложившимися межнациональными связями, географическим положением местности, природными и экологическими особенностями и компонентами: метеорологические, климатические, геологические. Временные факторы, в определенной мере регулируемые косвенным воздействием (геополитическим, административным, территориальным, экономическим) связаны с уровнем цивилизованности, освоенности территорий; трендами создания производственной и социальной инфраструктуры; гендерным (половым), возрастным, национальным, этническим и социальным составом населения. «Регулируемые переменные факторы отражают экономическое развитие страны, зрелость рынка, развитие экономики, уровень жизни населения, увеличение заработной платы, установление или отмену определенных льгот, изменение трудовой, кадровой, социальной и национальной политики» [13].

Л.Л. Рыбаковский относит к факторам трудовой миграции условия – экономические, социальные, политические, правовые, природно-экологические, географические, территориальные и факторы – структурные элементы, вызывающие необходимость поиска работы в другой стране (интенсивность экономического развития, стоимость рабочей силы и емкость рынка труда, демографическая ситуация, этнические и культурные преобразования, возможность получения образования, условия для обучения, жилищные условия, нереализованный трудовой потенциал, высокую мотивация, интерес) [13]. О.Д. Воробьева считает, что «главное влияние на миграцию оказывают экономические факторы, важнейшим из которых является уровень жизни» [3]. В составе экономических факторов выделяются самые важные - «наличие вакантных рабочих мест, приемлемые условия занятости, уровень доходов, перспективы решения жилищной проблемы, преимущества в удовлетворении запросов социального характера» [3]. Таким образом, при выявлении факторов как главной побуждающей причины трудовой миграции для смены места проживания доминирующим определен поиск лучших условий для жизни, для реализации трудового потенциала и получения дохода.

Результаты и обсуждение

Исследование факторов и поиск триггеров оптимизации трудовой миграции связаны с оценкой ситуации на международном и внутреннем рынке труда, с изменениями и проблемами в экономике страны. По оценке Минэкономики РФ, с учетом сезонности численность занятых в экономике в феврале 2024 года составила 73,8 млн. человек. Численность безработных стабилизировалась на уровне 2,1 млн. человек, сократившись за год на 20%. Уровень безработицы составил в 2024 году 2,2% (Росстат) [22]. Аналитики отмечают, что «свободная рабочая сила в стране отсутствует, а разница между рабочей силой и потребностью в работниках (занятыми и числом вакансий) стала нулевой». По аналитическим разработкам НИИ ВШЭ, в 2024 году потребность в работниках выросла на 10% во втором квартале 2024 г. и

составила 2,7 млн человек [22]. При этом ожидается, что к 2031 году число трудоспособных россиян сократится еще на 2,3 млн. человек.

Практически все потенциально значимые источники пополнения рабочей силы исчерпаны в 2025 году, и единственным реальным резервом остается, по сути, привлечение трудовых мигрантов, рабочей силы из-за рубежа. Напряженность с мигрантами в РФ связана с тем, что на уровне российского общества обостренно воспринимаются противотечения с занятостью и размещением мигрантов, с нарушением закона, правил и культурных традиций, с высокими рискам доминирования мигрантов в отдельных населенных пунктах [20]. В страну для работы «трудовые мигранты прибывали в основном из стран Средней Азии – Узбекистан (1,45 млн чел.), Таджикистан (987 тыс. чел.), Киргизия (563 тыс. чел. в 2022 г.), при этом большую долю составляли неквалифицированные или низкоквалифицированные работники». И даже в этих условиях, как указывают эксперты, активизация трудовой миграции с приростом не компенсирует потерь в рабочей силе [20].

В связи с чем для российской экономики актуализируются задачи развития отношений не только со странами СНГ, ЕАЭС, но и со странами ШОС, БРИКС, со странами Африки и Азии. Актуальными являются условия, которые будут способствовать привлечению квалифицированной рабочей силы, построению системы регулирования и контроля трудовой миграции на основе оценки факторы и рисков, влияющих на процесс оптимизации миграционных потоков.

Ответом на вопрос, для чего требуется систематизация и оценка факторов и рисков, является научно обоснованное, методически и законодательно подкрепленное решение об упорядочении, рациональности и точности регуляторов на федеральном, региональном и муниципальном уровне относительно притока и размещения трудовых мигрантов по отраслям и предприятиям, по сферам и регионам.

Оптимизационными триггерами называются экстремумы (максимальные или минимальные значения) при определенной целевой функции (поэлементное и целостное решение задач выбора источников и направлений миграционных потоков) для поиска наилучшего варианта из возможных альтернатив. Оптимизация трудовой миграции в таком ключе определяется как выбор лучшего соотношения между затратами и результатами, государственными усилиями, экономическими расходами бюджета на решение задач по управлению потоками трудовых мигрантов, лучшее соотношение результата в виде прироста экономики и совокупных затрат на решение поставленных кадровых и социальных задач. Оптимум находится в точке определения уровня соотношений мощности объема и притока трудовых ресурсов и прироста экономического результата от этой деятельности.

Факторы как основная причина, движущая сила процесса, явления, определяющая характер или отдельные черты, исследуются по совокупности

условий, способствующих миграции. Движущей, сильнодействующей силой миграционного процесса является дисбаланс между распределением населения и ресурсов для жизни по странам и континентам. Исходные, провоцирующие явления, определяющие характер или отдельные черты миграции, связаны с информационной открытостью стран-реципиентов, с культурными традициями, активностью населения (силы, устремления, мотивы, финансы) и возможностями (транспорт, границы, ограничения) перемещаться из стран-доноров.

В составе факторов миграции определяются основные и второстепенные, тотального и локального влияния, микро-, макро-, мезофакторы, факторы индивидуального, личного влияния и группового воздействия, факторы сдерживания и побуждения к действиям. Исходя из основной предпосылки, связанной с сущностью труда и трудовых отношений, при определении факторов трудовой миграции важно учитывать такое сочетание факторов, которое позволяет сохранить и развить, приумножить человеческий капитал (интеллектуальный, физической, профессиональный, когнитивный, ментальный, силовой). Систематизация факторов трудовой миграции представлена в таблице 1.

Учитывая основные (классические) факторы, обратимся к понимаю условий для труда и факторам производства: труд, земля, капитал, информация, предпринимательская и инновационная активность. Отметим применительно к трудовой миграции побуждающие, привлекающие, ограничивающие, сдерживающие миграцию факторы. Выделяя труд как базовый преимущественный фактор, стоит подчеркнуть, что для страны-реципиента важно не только количество рабочих рук, но совокупность физических, умственных, профессиональных и мотивационных усилия работников, наличие или стремление получать знания, навыки, квалификацию и опыт в соответствии с требованиями работодателя и законами страны. Земельные ресурсы как территориальные и природные ресурсы (земельные участки, вода, минеральные ресурсы) рассматриваются как условия для проживания, размещения, которые создают систему для развития бизнеса и используются в производственном процессе.

Таблица 1

Систематизация факторов трудовой миграции

Группы факторов	Факторные элементы
Регулируемые управляемые	Факторы полного и целостного влияния на трудовую миграцию, регулируемые переменные факторы (увеличение заработной платы, установление или отмена определенных льгот, изменение кадровой и национальной политики).
Неуправляемые	Постоянно действующие факторы – межгосударственная база или данность, историческая обусловленность территорий, географическое положение местности, природные, экологические, ресурсные компоненты: метеорологические, климатические, геологические.
Временные	Временные факторы длительного или краткосрочного влияния регулируются косвенным воздействием (уровень освоенности территорий; создание производственной и социальной инфраструктуры; половой, возрастной, этнический состав населения),
Субъективные	Относящиеся к личности, персоне, психологические с приставкой эколого-, этно-, политико-, экономико-, социально-, демографо-, психологические установки, ценностные ориентации, наличие потребностей, которые невозможно удовлетворить без стремления трудоустроиться; потребность в самореализации; желание улучшить материальное состояние; посмотреть мир; повысить уровень образования; формируют и меняются при наличие миграционного опыта, личных контактов в странах приема.
Объективные	Реально воспринимаемые и осязаемые, экологогеографические, этнические, военно-политические, экономические, социальные, демографические. Объективное желание переселиться в другую страны, оценка силы желания, необходимых условий, взаимопомощи, возможности.
Экзогенные	Вызваны внешними силами: геополитика, международные связи, перераспределение ресурсов, сила и мощь государства.
Эндогенные	Внутренние для самого процесса причины – состояние экономики, развитие рынка труда, спрос на кадры, уровень безработицы, демография, социальная среда.
Тотальные	Факторы тотального влияния, форс-мажор, военные действия, политика и институциональная

Группы факторов	Факторные элементы
факторы	среда, открытость границ, экономико-географическое и геополитическое положение, трансграничное сотрудничество, урбанизация, дифференциация территорий, уровень и качество жизни по континентам и странам, стоимость жизни и труда, естественное движение населения, правовая защита человека.
Локальные факторы	Инфраструктурные изменения в составе объектов, территориальные особенности и диспропорции, соотношение крупного и малого бизнеса, рентабельное и убыточного производства, доступность среды обитания и трудовой деятельности.
Факторы микроуровня	Внутренняя среда предприятия, ресурсы, технологии, корпоративная культура, трудовая атмосфера, комфортность, социальная среда, потребности, ценностные ориентации и приоритеты.
Макроуровневые факторы	Устойчивость политической системы, уровень государственных регуляторов, экономического развития страны, занятость, доходы населения, потребление, экологическая обстановка, миграционная политика.
Правовые	Развитие институтов государственной законодательной власти, достижение легитимности, эффективности регулирования, координации, контроля.
Социальные	Состояние общественной системы, устойчивость общества, система первичной и вторичной адаптации мигрантов, для получения образования и повышения квалификации, социальные программы для диаспор, для сохранения традиций, культуры, языка, районные различия по условиям и уровню жизни мигрантов и населения.
Экономические	Структурная перестройка, зрелость рынка труда, безработица, стоимость рабочей силы, развитие производительных сил, развитие трудового капитала, УЧР, повышение производительности, технологичности и качества труда.
Push - факторы	Факторы, заставляющие людей покинуть прежнее место жительства и переехать на новое место: перенаселение развивающихся стран; голод; бедность; высокий уровень безработицы; низкий уровень жизни; низкий уровень заработной платы; политические, межэтнические и межнациональные конфликты; военные конфликты; экологические катастрофы, нехватка рабочих

Группы факторов	Факторные элементы
	мест в стране проживания, низкий уровень доходов и заработной платы, ограниченность возможностей для творческого и профессионального роста, стихийные бедствия, преследования по политическим и религиозным мотивам.
Pull - факторы	Факторы, притягивающие людей в другую страну – потребность экономики активно развивающихся и развитых стран в трудовых ресурсах; зрелость рынка и высокий уровень оплаты труда; высокий уровень жизни; дефицит собственных трудовых ресурсов; широкие возможности для трудоустройства; безопасность; благоприятные природно-климатические условия, политическая (религиозная) свобода, доступность образования, лучшее медицинское обслуживание – основаны на экономических, политических, демографических, культурных различиях между странами.
Отталкивающие	Широко распространенное и нагнетаемое негативное отношение населения к представителям другой национальности, расы, культуры; неблагоприятную экономическую ситуацию (экономический спад, высокий уровень безработицы); сложная и длительна процедура получения визы и разрешения на работу; ограничения на въезд членов семей трудовых мигрантов и/или создание не комфортной обстановки для их пребывания в стране (невозможность получить разрешение на работу второму супругу); необходимость постоянного подтверждения квалификации; требование частой перерегистрации (обновлять визу ежегодно).
Структурные	Распределение и соотношение стран по уровню развития экономики, связь периферии и центра, деление рынка на капиталоемкий и трудоемкий, с избытком и дефицитом труда.
Мотивационные	Оплата труда в отрасли по уровням, трудовая иерархия, непрестижные профессии, психологические и социальные потребности, механизмы мотивации активного труда и поведения.
Демографические	Изменение состава населения, половозрастная структура, высокий уровень рождения детей, прирост молодежи, формирование трудового потенциала из молодых кадров.

Источник: составлено авторами на основании данных [13]

Капитал предстает в виде материальных ресурсов (здания, оборудование, инструменты, финансовые потоки, инвестиции), которые используются для обучения мигрантов, для выстраивания производственного процесса и для расширенного воспроизводства товаров и услуг. Предпринимательство или предпринимательская активность и инициатива как факторы бизнес-системы охватывают профессиональные, организационные навыки и ресурсы, имеющиеся у мигрантов и привлекаемые мигрантами с целью вовлечения в процесс производства, в экономику, для эффективной организации производственного процесса и управления бизнесом на уровне отрасли или предприятия.

Для производства товара или услуги в рамках развития и сочетания труда мигрантов и местного населения требуется комплексный подход, наличие сразу несколько производственных факторов, построение системы организационного взаимного дополнения и взаимодействия факторов между собой. При этом производственные факторы должны сочетаться с социальными, мотивационными и культурными факторами.

Для регулирования процессов трудовой миграции важно понимать, что факторы – это определенные компоненты объективных условий, сопоставимые и сравнимые по частям. Набор и сочетание элементов и компонентов определяют общее влияние и сущность такого явления как трудовая миграция. В этом смысле факторы вторичны, логично занимая место между объективными условиями и детерминированными явлениями. Природа структурных факторов миграции определяется тем, что составные элементы общей совокупности людей, взятые по тому или иному признаку (возраст, национальность) имеют различную миграционную подвижность.

В миграциях преобладают лица трудоспособных возрастов (молодежь), в составе приезжего населения наибольшей миграционной активностью отличаются люди, прожившие в местах вселения наименьшее число лет (до года). Можно добавить, что лица разных национальностей, различного уровня образования также отличаются вариативностью по интенсивности и способности к миграции [12]. При беспристрастном рассмотрении явлений трудовой миграции оказывается, что решающим фактором и источником быстрого социально-экономического развития той или иной страны является то, какими трудовыми навыками, профессиональной подготовкой, квалификацией, производственной дисциплиной, организованностью и прилежанием обладают люди, осуществляющие производственный процесс в стране. Фактор определяется емким понятием трудовой потенциал (ТП). Существуют государства, где много рабочих, но потенциал их низок и наоборот, есть страны, где численность населения небольшая, но зато потенциал находится на высоком уровне.

Риски миграции – это степень неопределённости и опасности миграции для социальной и экономической сферы конкретного государства. Миграционные риски подразделяются на два типа: внутренние риски, обусловленные деятельностью государства, и внешние риски, которые

вызваны объективными факторами и не зависят от конкретного государства [12].

Риски рекомендуется рассматривать через призму межнациональных и культурных отношений, мультиканальных разногласий, разницы в суверенности, экономической зрелости и технологической независимости стран. Риски возникают как препятствия, ограничения, потери, угрозы на пути развития миграции, как сдерживание тренда оптимизации миграционных потоков. При формировании интеграционных связей возникают риски в интеграционные союзах – зона свободной торговли, таможенный союз, общий рынок, экономический союз, валютный и политический союзы [2].

Риски проявляют действие при определенном сочетании факторов и условий. В узком смысле риски проявляются как количественная накопление и нагнетание опасностей, определяются по частоте и повторяемости одного события при наступлении другого. Риски бывают негативными и позитивными, длительного или краткосрочного влияния. Негативный риск отражает вероятность возникновения проблемы. Риски трудовой миграции проявляются на уровне государства, общества, на уровне экономики, на уровне бизнес-процессов, регионов, отраслей. Позитивные риски, с одной стороны, показывают случайность и вероятность изменения событий в лучшую сторону, наступления благоприятных явлений и ситуаций, и, с другой, при идентификации рисков проявляются в нейтрализации угроз, снижении рисков, в отклонении напряженных ветров, изменении потенциал рисков и опасностей. Основные риски формирования и регулирования трудовой миграции РФ представлены в таблице 2.

Еще раз акцентируя главную причину трудовой миграции – экономические условия и различия в социально-экономическом уровне развития отдельных стран, отметим, что рисками трудовой миграции мы считаем явные и скрытые опасности и угрозы, вероятность неблагоприятного или неожиданного (в том числе положительного) результата действий или развития событий. Экономические условия, когда рабочая сила перемещается из стран с низким уровнем жизни в страны с наиболее высоким уровнем, являются триггером первичных и вторичных противоречий культурного, экологического, политического, национального, религиозного, расового, психологического, гуманитарного, правового порядка [5].

Таблица 2

Основные риски формирования и регулирования трудовой миграции (ТМ) РФ

Риски	Риски формирования ТМ	Риски регулирования ТМ
1. Структурные	Структурная деформация рынка труда, вызванная нерациональным и неравномерным размещением мигрантов, изменение структуры рынка труда, качества трудовой силы, потеря рабочих мест для местного населения.	Снижение возможности трудоустройства коренного населения и рост безработицы в данном секторе
2.Экономические	Формирование устойчивой зависимости (диспропорций) отечественного производства от приезжих работников, замедление темпов развития и внедрения инноваций, снижению уровня их занятости, уменьшению доходов и уровня потребления, концентрация мигрантов в определённых отраслях (торговля, ремонт, строительство) ограничивает доступ местного населения и способствует установлению «диктата» цен.	Снижение уровня безопасности труда.
3. Технологические	Спад производства в районах с высокотехнологичными предприятиями из-за паразитирующего отношения прибывших лиц, пренебрежение работодателей высокотехнологичным оборудованием при использовании дешевой нелегальной рабочей силы.	Повышенный уровень эксплуатации нелегальных мигрантов, который выражается в нарушении режимов труда и отдыха, снижении уровня оплаты труда, изоляции от внешнего мира.
4. Социальные	Напряженность в обществе, снижение уровня образования и квалификации трудоспособного населения, дополнительная нагрузка на социальную инфраструктуру, осложнение межэтнических отношений, рост эксплуатации нелегальных мигрантов, нарушение режимов труда и отдыха, снижение	Масштабное недоиспользование квалифицированного труда части мигрантов.

	уровня оплаты труда, изоляция от внешнего мира.	
5. Криминогенные	Маргинализация и дифференциация населения по уровню располагаемых доходов, нарушение мигрантами правил и законов, подделка документов, цели въезда в страну, этнические и экстремистские преступления, участие в теневом секторе, демпинг зарплат, незаконное обращение денежных средств и неуплата налогов, коррупционные отношения, подрыв рыночных и конкурентных основ хозяйствования.	Рост экономического бремени на налогоплательщиков
6. Культурные	Культурные различия и языковой барьер, напряжение и конфликты в обществе, возникновение этнических диаспор, психологический дискомфорт, религиозные и моральные диссонансы.	Потребление приезжими общественных продуктов (товаров и услуг), не созданных ими.
7. Образовательные	Общее снижение уровня образования и квалификации трудоспособного населения, спрос, мотивация и стоимость образования, качество исходного образования, бюджетные мест, доступность размещения, влияние образования на выбор профессии, занятость.	Рост числа этнических преступных группировок, приводящий к соответствующему росту этнических и экстремистских преступлений, совершаемых приезжими лицами

Источник: составлено авторами на основании данных [4]

Внутренние риски трудовой миграции зависят от условий (четкости правовых, социальных и культурных ограничений, стимулов и мотивов) в стране, в компании, в отрасли, при контактах с руководством компании, между сотрудниками, при активизации процессов, внедрении проектов, технологий, оборудования. Внешние риски трудовой миграции рассматриваются широко и могут возникнуть по причинам, не зависящим от политики, от экономики – вызываются одним или многими явлениями [16]. Это могут быть форс-мажор, стихийные, природно-климатические бедствия, погодные катаклизмы, пандемия, санкционное давление, военные действия. Р.Р. Фахрутдинов, рассматривая миграционные риски как фактор возникновения конфликтов, отмечает риски прямого и косвенного влияния [9]. На уровне государства внешние риски связаны с внутренней политикой, санкционным войнами, новыми законами, программами страхования, финансовой нестабильностью, инфляцией, разрушением системы логистики, здравоохранения, экологическими проблемами, политическими противоречиями [9].

Важнейшими современными тенденциями в сфере миграции и рисков усиления миграционных потоков являются усложненная политическая и экономическая структура, расширение и дифференциация географии, тяготение миграционных потоков к развитым странам, рост нелегальной миграции, усложнение социокультурных характеристик мигрантов, увеличение напряженности вокруг трудовой миграции, рост вынужденной миграции [7]. Различают усиливающиеся риски выталкивающей (ухудшение условий в отдающей стране) и притягивающей (появление новых возможностей в принимающей стране) систем. Совокупные риски снижают эффекты от принятия управленческих решений по регулированию трудовой миграции, от внедрения модели регулирования и самоотбора, от дифференцирования опасностей и угроз.

Триггеры (trigger или «спусковой крючок») трудовой миграции могут быть разными в зависимости от контекста, интерпретации сущности и методов выявления силы влияния. Триггеры применительно к психологии понимаются как стимул, который напоминает о том, что произошло раньше, и провоцирует воспоминания, меняя поведение человека. Обращая внимание на триггеры как побуждение к оптимизации, можно определить в их составе степень привлекательности и непривлекательности условий (для страны и для отдельного мигранта), мотивы и препятствия на пути миграции (например, расстояние, как вмешивающееся обстоятельство).

Триггерами являются личные интересы и предпочтения как факторы препятствующие или, наоборот, ускоряющие трудовую миграцию. Профессиональные и эндогенные факторы будут влиять на последствия трудовой миграции (к чему придем, видимо, этот процесс бесконечный, как матрешка), а риски - уже учитываются при принятии решений о миграции (для управленческих решений). Относительно экономических явлений триггеры проявляются в изменении экономических процессов, как условия поддержания равновесия на макро- и микроуровнях, обеспечивая снижение

силы влияния неблагоприятных изменений во внешней среде, смягчение зависимости от конъюнктуры за счет инновационной активности и инвестиционной привлекательности.

Если риски связаны с тем, что трудовая миграция при определенных условиях вызывает напряжение в обществе, напряжение на рынке труда, конфликты в обществе из-за культурных различий и языковых особенностей [9], то триггеры оптимизации (для чего их надо найти и использовать) должны решить эти острые задачи и смягчить ситуацию, сбалансировать усилия и эффекты. В контексте миграционных процессов к распространённым негативным триггерам относят ухудшение состояния и последствий от изменений, происходящих во внешней, окружающей среде. Основные триггеры миграции – бедность, голод, нехватка чистой воды, перенаселение, засуха, неурожай. Триггеры, ведущие к ассимиляции и монокультурной интеграции, связаны с частичная краткосрочной и долгосрочной экономической, социальной и культурной адаптацией.

Т.В. Черевичко отмечает, что миграционные риски непосредственно сказываются на принимающей стране, на стабильности и развитии, отражаются на благополучии населения страны-реципиента и мигрирующего населения. В связи с чем требуются программы управления миграционными рисками в условиях трансформации глобальных миграционных процессов с использованием выявленных триггеров влияния [19].

Все триггеры можно объединить и представить как динамические и статические по способу представления базовой, исходной и выходной информации. Динамический триггер является управляемым генератором или основой для принятия решений, состояния которого характеризуются наличием на выходе непрерывной последовательности импульсов, позволяющих проследить силу и динамику процесса. К статическим триггерам относят характеристики системы с неизменными уровнями выходных данных: как на входе, так и на выходе. В связи с чем предполагается оценка потенциала интеграции, сегрегации, ассимиляции, маргинализации. Оптимизационные триггеры взаимовлияния факторов и рисков трудовой миграции представлены в таблице 3.

Если представить триггеры трудовой миграции как сочетание социально-психологического и маркетингового (коммуникационного, рекламного) влияния на поведение населения страны-реципиента, то стимулы должны подталкивать совершить целевое действие, то есть влиять на выбор стратегии регулирования политики миграции в стране. Относительно поведения мигранта триггеры отражают побуждение изменить жизнь к лучшему, то есть указывают путь.

Таблица 3

Оптимизационные триггеры взаимовлияния факторов и рисков трудовой миграции

Триггеры	Влияние на оптимизацию факторов и рисков	Степень проявления триггера
1.Ценностные	В зависимости от групповых или личных ценностей выбирается тип поведения и форма миграции.	Структурного влияния и стимулирования к масштабному перераспределению рабочей силы между отраслями и индивидуальными предприятиями.
2.Мотивационные	В зависимости от мотивационных признаков меняются потоки мигрантов, распределяются по странам, приобретают положительное, устойчивое состояние.	Глобализация и интеграция влияют на изменение структуры занятости, повышение спроса на квалифицированную и высококвалифицированную рабочую силу.
3.Информационные	В зависимости от пропаганды, рекламы и сообщений в СМИ, массовой информации; ТВ, Интернета принимаются решения о миграции, по поиске работы.	Поиск экономически более выгодной трудовой деятельности, высокой заработной платы, растущего уровня жизни, получения доступа к общественным благам, низкого уровня профессиональной конкуренции.
4.Коммуникационные	В зависимости от развитости отношений, обмена сведениями, от транспортных коммуникаций; дешевых и разнообразных средств связи; снижение затрат на транспорт и связь включаются потребности в изменении окружения.	Динамические и статические триггеры влияния на поведение за счет снижения риска резкого колебания доходов вследствие изменений на рынке труда.
5.Триггеры мобильности	Потенциал миграционной активности, накопление человеческого капитала происходит только в условиях мобильности, адаптивности и маневренности.	Влияние положительного статуса и положения квалифицированного работника - при отсутствии специалистов на национальном рынке труда стимулирует миграционные потоки профессионалов.
6.Триггеры отношений	Дуализм – в) субъективные, социально- трудовые отношения, дифференциация, кооперация труда, ведущие к росту производительности, б) растущая напряженность и конкуренция на рынке снижает уровень оплаты и социальной защиты.	Триггеры инициации, качества связей, скорости трудовых потоков, адаптивности, реагирования на побуждающие и смягчающие факторы, доминирование материального над культурно-социальным.

Источник: составлено авторами на основании данных [6]

Некоторые виды триггеров связаны с ограничением предложения условий для миграции по количеству и качеству рекомендаций от групп, по системе отзывов и рекомендаций, принадлежности к группе, сообществу, по принципу статусности, «исключительности», «оригинальности», «уникальности», демонстрационному характеру поведения и достижению совокупного эффекта. Триггеры оптимизации можно определять по адаптивности, по уровню интеграции, по источникам компенсации, по силе влияния на демографию и экономику.

В итоге к основным триггерам оптимизации трудовой миграции можно отнести побудительные мотивы для преодоления различий в уровнях доходов и бедности населения, для выравнивания социальной инфраструктуры и доступности объектов и предоставляемых социальных услуг. Значимыми триггерами оптимизации можно считать снижение объёмов и интенсивности миграционной нагрузки для страны (баланс), оптимальное и своевременное выбытие мигрантов, повышение приживаемости и адаптивности на новом месте жительства. Триггеры вариативного квотирования, визовый режим и патентная система позволяют повысить точность учёта и регулирование численности иностранных работников в стране. Разработка системы программ (проектов) интеграции, культурной и социальной адаптации является триггером культурной адаптации, преодоления языкового барьера, ускорения процесса приживаемости, снижения уровня ксенофобии, укрепления межкультурного, межнационального взаимодействия.

Заключение

Регулирование процессов трудовой миграции базируется на выявлении и оценке объективных (выталкивающие, притягивающие, мотивационные, информационные и коммуникативные) и субъективных факторов (психологические установки, ценностные ориентации, потребности, опыт миграции, наличие личных контактов).

При оценке побудительных и сдерживающих, мотивирующих и ограничивающих миграционное движение факторов по формам и степени проявления, можно выделить общественно-организованные, которые осуществляются при содействии государственных или различных общественных структур (например, миграция по общественным призывам или организованный набор рабочих), и неорганизованные, происходящие без содействия государства. По своей сущности обе формы миграции являются результатом самостоятельного решения и выбора каждого конкретного мигранта.

Структурирование факторов, влияющих на миграцию, осуществляется по параметрам сферы влияния (экономические, политические, социальные), характера влияния (способствующие и препятствующие), способу регулирования (нерегулируемые, регулируемые прямого и косвенного действия). Важным является учет нескольких групп факторов с целью более углубленного анализа не только явных, но и скрытых факторов, субъективных ценностных, социально-демографических, территориальных факторов.

Риски трудовой миграции связаны с возникновением безработицы, со снижением отдачи от инвестиций в подготовку работников, с потоками денежных переводов мигрантов. Рисковыми для страны реципиента являются криминализация, маргинализация, ущерб научно-техническому прогрессу, потеря рабочих мест для местного населения, ухудшение структуры совокупной рабочей силы, вывоз денежных средств из страны, дополнительная нагрузка на социальную инфраструктуру.

По нашему мнению, триггеры оптимизации – это весомые по значимости и силе влияния факторы, или сочетания факторов, предпосылок и условий, которые полностью меняют среду. К триггерам можно определить соотношение следующих решений и ситуаций, направленных на обоснование трудовых потоков, на нивелирование рисков и улучшение отношений с мигрантами:

– государственных;
– политических;
– административно-правовых;
– экономических;
– социальных.

Важную роль в регулировании процессов миграции играют международные связи и отношения, экономическая и технологическая мощь и сила, суверенность и открытость страны для международного бенчмаркинга, для впитывания лучших достижений науки и практики (научно-методологические разработки, технологии, модели, методы, достижения НТП).

Литература

1. Алешковский И.А. Тенденции международной миграции в глобализирующемся мире // Век глобализации. 2008. № 2. С. 77–87.
2. Андрейцо С.Ю., Болотина Е.В. Трудовая миграция: проблемы государственного управления // Актуальные проблемы экономики и управления. 2024. № 1 (41). С. 58–61.
3. Воробьева О.Д. Методологические проблемы разработки и реализации государственной миграционной политики / Автореферат диссертации доктора экон. наук. 2003. 48 с.
4. Дроздова Ю.А., Бардаков А.И. Миграционные риски в полиэтничном регионе: социолого-управленческий анализ: монография. Волгоград: Изд-во ВИУ РАНХиГС, 2021. 296 с.
5. Ерёмина Е.В. Трудовая миграция: сущность и тенденции в России // Социология. 2024. № 10. С. 204–208.
6. Капелюшников Р.И. Эскалация вакансий на российском рынке труда (динамика, структура, триггеры). М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2024. 60 с.
7. Коровникова Н.А. Трудовая миграция в регионах российской федерации: тенденции, потенциал, перспективы // Социальные новации и

социальные науки. 2024. № 1 (14). С. 50–64.

8. Логинова Т.П., Лядова Е.В. Международная трудовая миграция в экономике современной России // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2024. № 1 (104). С. 170–179.

9. Миграционные риски как фактор возникновения конфликтов: евразийский и европейский опыт решения: монография / Р.Р. Фахрутдинов, В.Т. Сакаев, Р.И. Измайлов и др. Казань: Издательство Казанского университета, 2020. 252 с.

10. Нуралиев Н.А. Миграционные процессы: виды, факторы и причины развития // Известия вузов. 2014. № 1. С. 128–132.

11. Переведенцев В.И. Миграция населения и трудовые проблемы Сибири. Новосибирск: НАУКА, 1966. 192 с.

12. Риск миграции - Миграционные риски как фактор возникновения конфликтов: евразийский и европейский опыт решения: монография / Р.Р. Фахрутдинов, В.Т. Сакаев, Р.И. Измайлов и др. Казань: Издательство Казанского университета, 2020. 252 с.

13. Рыбаковский Л.Л. История и теория миграции населения. Кн. 2: Миграция населения: явление, понятие, детерминанты. М.: Изд-во «Экон-Информ», 2017. 234 с.

14. Рубинская Э.Д. Концептуально-методологический подход к анализу международной миграции профессионалов // ДЕМИС. Демографические исследования / DEMIS. Demographic Research. 2024. № 2. С. 9–20.

15. Рязанцев С.В. Трудовая миграция в Россию: мифы и контраргументы // Вестник РУДН. Серия: Экономика. 2018. № 4. С. 718–729.

16. Соболев Э.Н. Трудовая миграция в России: тенденции, риски, механизмы регулирования // Экономическая безопасность. 2024. Том 7. С. 1689–1704.

17. Современные подходы к оценке влияния потоков трудовых миграций на социально-экономическое благополучие принимающей территории: кол. моногр./ Е.Б. Бедрина, М.Н. Вандышев, Н.Л. Струин, Н.П. Неклюдова, А.С. Мельникова, Е.А. Илинбаева, Е.Х. Тухтарова. Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2014. 153 с.

18. Флоринская Ю.Ф. Трудовая миграция в Россию: сокращение потоков на фоне мало меняющейся географии // Журнал НЭА. 2024. № 2 (63). С. 223–232.

19. Черевичко Т.В. Управление миграционными рисками в условиях трансформации глобальных миграционных процессов // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Социология. Политология. 2021. Т. 21, вып. 2. С. 126–130.

20. Приток трудовых мигрантов в Россию в 2022 году вырос на треть. https://finexpertiza.ru/press-service/researches/2023/pritok-trud-migrant-2022/.