

ISSN 2782-2222

# НАУКА И ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ /

Вестник Института экономики, управления и права  
Российского государственного гуманитарного университета

НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ

ACADEMIC JOURNAL

# SCIENCE AND ART OF MANAGEMENT /

Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law  
of the Russian State University for the Humanities

3

2023

The lower half of the cover features a complex abstract design. It consists of several thick, white diagonal lines that intersect to form a grid-like pattern. Overlaid on this pattern are several arrows of varying colors (dark blue and grey) pointing in different directions, creating a sense of movement and direction. The background is a gradient of blue and purple tones.

ISSN 2782-2222

Наука и искусство управления /  
Вестник Института экономики, управления и права  
Российского государственного гуманитарного  
университета

Научный журнал

Science and Art of Management /  
Bulletin of the Institute of Economics, Management  
and Law of the Russian State University  
for the Humanities

Academic Journal

Основан в 2006 г.  
Founded in 2006

3  
2023

Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics,  
Management and Law of the Russian State University for the Humanities  
Academic Journal

There are 4 issues of printed version of the journal a year

### **Founder and Publisher**

Russian State University for the Humanities (RSUH)

The scientific journal “Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities” is included in the system of the Russian Science Citation Index (RSCI); in the List of leading scientific journals and other editions for publishing PhD research findings.

Peer-reviewed publications fall within the following research area:

Economics

5.2.1. Economic theory

5.2.4. Finance

5.2.5. World economy

5.2.6. Management

### **Goals and objectives**

The journal is an interdisciplinary scientific publication dedicated to finding the best ideas in the field of theory and practice of management.

Target audience – scientists, university professors, entrepreneurs and company leaders, a wide range of readers interested in management issues.

The journal examines various aspects of management related to management strategy, entrepreneurship, personnel management, marketing, leadership, corporate culture, innovation, technology, management under conditions of uncertainty and risk.

Management is science and art. Science is a search for new knowledge of the development of management theory, and art helps to effectively translate the accumulated experience in specific situation.

The journal is registered by the Federal Service for Supervision of Communications, Information Technology and Mass Media. Certificate on registration: PI No. FS77-24415 or 19.05.2006.

Editorial staff office: bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047

tel.: +7 (499) 973-40-96

e-mail: ynic2010@mail.ru

Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета

Научный журнал

Выходит 4 номера печатной версии журнала в год

### **Учредитель и издатель**

Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ)

Научный журнал «Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета» включен в систему Российского индекса научного цитирования (РИНЦ); в Перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук по следующим научным специальностям и соответствующим им отраслям науки:

Экономические науки

5.2.1. Экономическая теория

5.2.4. Финансы

5.2.5. Мировая экономика

5.2.6. Менеджмент

### **Цели и задачи**

Журнал является междисциплинарным научным изданием, посвященным поиску лучших идей в области теории и практики управления.

Целевая аудитория – ученые, преподаватели вузов, предприниматели и руководители компаний, широкий круг читателей, интересующихся вопросами управления.

В журнале рассматриваются различные аспекты управления, связанные со стратегией управления, предпринимательством, управлением персоналом, маркетингом, лидерством, корпоративной культурой, инновационным направлением, технологиями, управлением в условиях неопределенности и риска.

Управление – это наука и искусство. Наука представляет собой поиск новых знаний развития теории управления, а искусство помогает эффективно претворять накопленный опыт в конкретных ситуациях.

Журнал зарегистрирован Федеральной службой по надзору за соблюдением законодательства в сфере массовых коммуникаций и охране культурного наследия, свидетельство о регистрации средства массовой информации ПИ № ФС 77-24415 от 19.05.2006 г.

Адрес редакции: 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6

Тел.: +7 (499) 973-40-96

Электронный адрес: unis2010@mail.ru

## **Founder and Publisher**

Russian State University for the Humanities (RSUH)

## **Editor-in-chief**

*N.I. Arkhipova*, Dr. of Sci. (Economics), professor, Russian State University for the Humanities (RSUH), Moscow, Russian Federation

## **Editorial Board**

*E.V. Zenkina*, Dr. of Sci. (Economics), associate professor, Russian State University for the Humanities (RSUH), Moscow, Russian Federation (*deputy editor-in-chief*)

*N.V. Ovchinnikova*, Dr. of Sci. (Economics), professor, Russian State University for the Humanities (RSUH), Moscow, Russian Federation

*O.L. Sedova*, Cand. of Sci. (Engineering), professor, Russian State University for the Humanities (RSUH), Moscow, Russian Federation

*P.I. Tolmachev*, Dr. of Sci. (Economics), professor, Diplomatic Academy of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

*E.L. Gerasimov*, Cand. of Sci. (Economics), associate professor, Belarus State Economic University, Minsk, Republic of Belarus

*A.M. Minchenkova*, PhD, Bernard O`Higgins University, Santiago, Chile

*V.N. Nezamaikin*, Dr. of Sci. (Economics), professor, Russian State University for the Humanities (RSUH), Moscow, Russian Federation

*V.M. Tumin*, Dr. of Sci. (Economics), professor, Moscow Polytechnic University, Moscow, Russian Federation

*N.YU. Sopilko*, Dr. of Sci. (Economics), associate professor, Russian State University for the Humanities (RSUH), Moscow, Russian Federation

*T.M. Alieva*, Cand. of Sci. (Economics), associate professor, Russian State University for the Humanities (RSUH), Moscow, Russian Federation (*executive secretary of the series*)

## **Executive editors**

*E.V. Zenkina*, Dr. of Sci. (Economics), associate professor, RSUH

*T.M. Alieva*, Cand. of Sci. (Economics), associate professor, RSUH

## **Учредитель и издатель**

Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ)

## **Главный редактор**

*Н.И. Архипова*, доктор экономических наук, профессор, Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ), Москва, Российская Федерация

## **Редакционная коллегия**

*Е.В. Зенкина*, доктор экономических наук, доцент, Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ), Москва, Российская Федерация  
(*заместитель главного редактора*)

*Н.В. Овчинникова*, доктор экономических наук, профессор, Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ), Москва, Российская Федерация

*О.Л. Седова*, кандидат технических наук, профессор, Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ), Москва, Российская Федерация

*П.И. Толмачев*, доктор экономических наук, профессор, Дипломатическая академия МИД РФ, Москва, Российская Федерация

*Е.Л. Герасимов*, кандидат экономических наук, доцент, Белорусский государственный экономический университет (БГЭУ), Минск, Республика Беларусь

*А.М. Минченкова*, PhD, исследователь, Университет Бернарда О'Хиггинса, Сантьяго, Чили

*В.Н. Незамайкин*, доктор экономических наук, профессор, Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ), Москва, Российская Федерация

*В.М. Тумин*, доктор экономических наук, профессор, Московский политехнический университет, Москва, Российская Федерация

*Н.Ю. Сопилко*, доктор экономических наук, доцент, Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ), Москва, Российская Федерация

*Т.М. Алиева*, кандидат экономических наук, доцент, Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ), Москва, Российская Федерация  
(*ответственный секретарь серии*)

## **Ответственные за выпуск**

*Е.В. Зенкина*, доктор экономических наук, доцент, РГГУ

*Т.М. Алиева*, кандидат экономических наук, доцент, РГГУ

## Contents

### **Modern aspects of management**

---

- Gul'nar O. Khalova, Nguyen Anh Phuong*  
Evolution of the concept of sustainable development ..... 8
- Natal'ya V. Bondarchuk, Evgenii S. Dorofeev*  
Verification of information about counterparties as an instrument  
of internal control of contractual relations of the organization ..... 25
- Oleg Yu. Artemov*  
Features of B2B sales management in modern corporate practice ..... 35

### **Priorities for national development**

---

- Marna V. Makarenko, Larisa A. Sivolap,  
Vladislav V. Onishchenko*  
International context for a comprehensive assessment  
of the effective functioning of a seaport ..... 49
- Elena D. Melen'chuk*  
Sustainable development of Russia and prospects for energy transition ..... 67

### **Education in the 21st century**

---

- Alla Yu. Platko*  
Issues of mastering the competence in financial literacy by students  
of the humanities ..... 80

### **Personnel management**

---

- Ol'ga V. Volodina*  
Development of human capital in the context  
of the organization's digital transformation ..... 96

### **International experience**

---

- Valerii M. Tumin, Petr A. Kostromin*  
Features of crisis management in international practice ..... 107

## Содержание

### **Современные аспекты управления**

---

<i>Гюльнар О. Халова, Нгуен Ань Фьонг</i> Эволюция концепции устойчивого развития .....	8
<i>Наталья В. Бондарчук, Евгений С. Дорофеев</i> Проверка сведений о контрагентах как инструмент внутреннего контроля договорных отношений организации .....	25
<i>Олег Ю. Артемов</i> Особенности управления B2B продажами в современной корпоративной практике .....	35

### **Приоритеты национального развития**

---

<i>Марина В. Макаренко, Лариса А. Сиволап, Владислав В. Онищенко</i> Международный контекст комплексной оценки эффективного функционирования морского порта .....	49
<i>Елена Д. Меленьчук</i> Устойчивое развитие России и перспективы энергетического перехода .....	67

### **Образование в XXI веке**

---

<i>Алла Ю. Платко</i> Проблемы освоения компетенции по финансовой грамотности студентами гуманитарных специальностей .....	80
--	----

### **Управление персоналом**

---

<i>Ольга В. Володина</i> Развитие человеческого капитала в условиях цифровой трансформации организации .....	96
--	----

### **Международный опыт**

---

<i>Валерий М. Тумин, Петр А. Костромин</i> Особенности антикризисного менеджмента в международной практике .....	107
--	-----



# Современные аспекты управления

УДК 330.3

DOI: 10.28995/2782-2222-2023-3-8-24

## Эволюция концепции устойчивого развития

Гюльнар О. Халова

*Российский государственный университет нефти и газа (НИУ)  
имени И.М. Губкина, Москва, Россия, halovag@yandex.ru*

Нгуен Ань Фьонг

*Санкт-Петербургский горный университет,  
Санкт-Петербург, Россия, phuongna@pvn.vn*

*Аннотация.* В статье авторами рассматривается понятие «устойчивое развитие», изменение его роли в мировой экономике и энергетике. Определены основные этапы эволюции понятия «устойчивое развитие», рассмотрены труды российских и зарубежных ученых, посвященных вопросам определения концепта устойчивого развития. В статье анализируются социально-экономические показатели и индикаторы, играющие роль в обеспечении устойчивого развития.

*Ключевые слова:* устойчивое развитие, концепция, Вьетнам, ООН, энергетика

*Для цитирования:* Халова Г.О., Нгуен Ань Фьонг. Эволюция концепции устойчивого развития // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2023. № 3. С. 8–24. DOI: 10.28995/2782-2222-2023-3-8-24

## Evolution of the concept of sustainable development

Gul'nar O. Khalova

*National University of Oil and Gas "Gubkin University",  
Moscow, Russia, khalovag@yandex.ru*

Nguyen Anh Phuong

*Saint Petersburg Mining University, Saint Petersburg, Russia  
phuongna@pvn.vn*

*Abstract.* In the article, the authors consider the concept of "sustainable development", the change in its role in the global economy and energy.

---

© Халова Г.О., Фьонг Нгуен Ань, 2023

They define main evolutionary stages of the concept of “sustainable development” and review the works of Russian and foreign scientists on the issues of determining the concept of sustainable development. The article analyzes socio-economic indexes and indicators that play a role in ensuring sustainable development.

*Keywords:* sustainable development, concept, Vietnam, UN, energy

*For citation:* Khalova, G.O. and Nguyen Anh Phuong (2023), “Evolution of the concept of sustainable development”, *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 3, pp. 8–24, DOI: 10.28995/2782-2222-2023-3-8-24

Понятие «устойчивое развитие» изначально появилось в английском языке и обозначалось как “sustainable development”. Примечательно, что первое использование данного термина в научной литературе было упомянуто в трудах по природопользованию<sup>1</sup>. Хотелось бы отметить, что использование данного термина в природопользовании было определено его применимостью в локальной экосистеме. Однако со временем термин «устойчивое развитие» прочно закрепился в мировой экономике, энергетике и международных отношениях.

Необходимость международного сотрудничества в целях сокращения неблагоприятного воздействия на окружающую среду, сохранения естественных экосистем и природных ресурсов для будущих поколений закреплена в качестве одного из основополагающих принципов Декларации Конференции ООН по проблемам окружающей среды, состоявшейся в 1972 г. в Стокгольме. Доклад, авторами которого были ученые и эксперты из различных стран мира, подготовленный под редакцией министра окружающей среды Норвегии Г.Х. Брундтланд, вызвал неоднозначную реакцию

---

<sup>1</sup> Первыми – в середине XX в. – это словосочетание использовали канадские специалисты по регулированию рыболовства. Так они назвали систему эксплуатации рыбных ресурсов, при которой эти ресурсы не истощаются, вылов соответствует возможностям простого воспроизводства популяции рыб. За 100 лет до канадских рыболовов ту же идею, но применительно к другим ресурсам и на другом языке выдвинули немецкие лесоводы: они имели в виду такую систему эксплуатации лесов, при которой лес сохраняется, вырубка не превосходит естественного прироста и лесосеки организованы таким образом, что лесная экосистема воспроизводится без потерь (если пользоваться современной терминологией).

в мировом сообществе, став предметом широкого обсуждения и критики – как самого концепта «устойчивого развития», так и его определения (далее – Доклад–1972). Дальнейшее развитие научная и общественно-политическая дискуссия о защите окружающей среды как неотъемлемой составляющей процесса развития мирового сообщества получила в 1987 г. Тогда Международная комиссия ООН по окружающей среде и развитию выпустила фундаментальный Доклад, в дальнейшем именуемый «Доклад–1987». Данный доклад положил начало повсеместному использованию термина «устойчивое развитие». Хотелось бы также отметить, что в представленных выше докладах было дано определение термину «устойчивое развитие». «Устойчивое развитие» – это развитие, в котором нынешнее поколение для обеспечения собственных потребностей не ставит под угрозу будущие поколения в их возможности обеспечения текущих потребностей. Позже, в 1992 г., в Декларации Конференции по окружающей среде в Рио-де-Жанейро (далее – Декларация Рио) было закреплено, что государства несут ответственность за наносимый окружающей среде ущерб в результате хозяйственной деятельности и признают необходимость сотрудничества в целях сохранения окружающей среды и совершенствования международного экологического права. На основе вышеназванных документов и сформулированных в них принципов сложился текущий подход ООН к концепции устойчивого развития, объединивший в себе три аспекта глобального развития – экономический, социальный и экологический, и стал к настоящему времени универсальным.

«Преобразование нашего мира: Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года» на сегодняшний день является основополагающим документом, определяющим принципы, цели и задачи устойчивого развития мира. Данный документ был принят во время заседания Генеральной Ассамблеи ООН от 25 сентября 2015 г., и его принятие было закреплено Резолюцией (далее – Повестка).

Повестка содержит ключевые цели устойчивого развития, их насчитывается 17, а также 169 задач, объединенных в единый комплекс ориентиров, являющихся универсальными, а также взаимосвязанными. В документе закреплены основные шаги для их достижения к 2030 г. Очевидно, что указанные в Повестке цели и задачи характеризуются как глобальные и рекомендованные к применению как развивающимися странами, так и уже развитыми. Однако следование Повестке осложнено неадаптированностью государств к ним, так как все страны обладают свойственными только им чертам социально-экономического развития.

В Повестке также нашли свое отражение инструменты, которые направлены на достижение целей и задач устойчивого развития. Стоит отметить, что они постоянно актуализируются и дополняются мерами, а также стратегиями в соответствии с текущим уровнем экономического развития государств, а также согласно требованиям и условиям в конкретных странах согласно Аддис-Абебской программе действий, которая является неотъемлемой частью всей Повестки. При этом необходимо отметить, что большинство государств не формируют концепции устойчивого развития на национальном уровне, однако в развитых странах аспекты устойчивого развития в обязательном порядке учитываются при формировании документов государственного стратегического планирования.

Вместе с тем число сфер, где находит применение термин «устойчивое развитие» постоянно растет как в географическом плане из-за постоянного роста числа стран, следующих стратегиям и методикам ООН по определению устойчивости социально-экономического развития государств, а также уровне вредного воздействия на окружающую среду и др., так и по его внутреннему содержанию. Так, с момента появления термина «устойчивое развитие» оно постоянно дополнялось и стало охватывать все больше сфер. Например, теракт в г. Нью-Йорк, произошедший 11 сентября 2001 г., повлиял на включение в определение устойчивого развития важность решения вопросов борьбы с терроризмом, а также террористической деятельностью.

Российскими и зарубежными учеными было создано множество публицистических и научных трудов и публикаций, посвященных тематике устойчивого развития и попыткам сформулировать универсальное общепринятое определение данного концепта; однако в ходе общественных и научных дискуссий исследователей из разных национальных школ ни одно определение так и не стало общепринятым, хотя общее толкование концепта, закрепленного в рамках актуальных документов ООН, в целом не подвергается глубокому пересмотру и критике в научном сообществе.

Отсутствие общепринятого научного определения понятия «устойчивое развитие» остается поводом для продолжающихся научных и публичных дискуссий, что подтверждает высокую актуальность данной тематики. Это обусловлено тем, что понятие «устойчивое развитие» в силу своей сложности так и не обрело строгого научного определения, не устоялось в теории мировой экономики в связи с изначально заложенными в идее устойчивого развития фундаментальными противоречиями экономического, социально-политического и философского характера.

Первое фундаментальное противоречие, выделяемое российскими исследователями (В.И. Данилов-Данильян, К.С. Лосев), заключается в том, что «устойчивость» (в изначальном смысле термина *sustainability*) и «развитие» – потенциально несовместимые понятия, т. е. развитие цивилизации по определению не может быть устойчивым и щадящим по отношению к окружающей среде. Более мягкая трактовка этого противоречия была сформирована за рубежом в докладе так называемого Римского клуба<sup>2</sup> еще в 1974 г. и получила известность как теория пределов роста. Основная идея теории пределов роста (Д. Медоуз, Й. Рэндерс, У. Беренс) заключается в том, что неограниченный экономический рост в рамках ограниченной окружающей среды (планеты Земля) невозможен, для него имеются объективные пределы, установленные ограниченным экологическим потенциалом и наличием природных ресурсов. Этот вывод, который может показаться весьма очевидным в наше время, аргументировался созданной авторами математической моделью роста мировой экономики. Данный подход на многие годы вперед определил основной вектор исследований в области устойчивого развития, однако в расчетах авторов не учитывался такой важный фактор, как научно-технический прогресс, благодаря которому может быть обеспечено снижение энергоемкости и повышение энергетической эффективности производств, а также создание принципиально новых способов производства энергии, товаров и услуг.

К нашему времени развитие новых технологий в энергетике (включая технологии замкнутого цикла в атомной энергетике и перспективные водородные технологии) формирует потенциал для неинвазивного производства энергии по отношению к окружающей среде и обеспечения необходимого уровня устойчивости энергосистем в долгосрочной перспективе, что если не полностью снимает данное противоречие концепции устойчивого развития, то в значительной степени нивелирует его.

Отсюда следует, однако, второе фундаментальное противоречие, которое является экономическим по своей сути. Концепция устойчивого развития подразумевает, что при обеспечении экологической устойчивости сохраняется экономическая целесообразность хозяйственной деятельности человека. Поскольку вся

---

<sup>2</sup> Римский клуб – международная общественная организация, основанная в 1968 г., объединяет представителей науки, крупного бизнеса и завершивших политическую карьеру государственных деятелей; финансирует исследования глобальных проблем. Результаты таких исследований оформляются как доклады Римскому клубу. Первым докладом Римскому клубу были «Пределы роста».

хозяйственная деятельность человека опирается на использование природных ресурсов (биоресурсов, минерально-сырьевых, топливно-энергетических), то обеспечение устойчивого развития сопряжено в этом случае с существенными экономическими ограничениями как на объем ресурсов (для обеспечения их восполнения или недопущения их исчерпания), так и на стоимость их использования (для обеспечения экономической целесообразности и удовлетворения спроса). При этом предел воздействия человека на окружающую среду (так называемая несущая емкость биосферы) ограничен, как упоминалось выше. В связи с этим важнейшим вопросом и авторской версией понимания концепции устойчивого развития становится следующий: будет ли достигнут приемлемый уровень устойчивого развития мировой экономики при сохранении экономической целесообразности человеческой деятельности прежде, чем окажется исчерпанной несущая емкость биосферы? Частным случаем данного вопроса, например, является цель по сдерживанию изменений климата, оформленная Парижским соглашением от 2015 г.

ООН, обладающая значительным числом институтов и программ, активно проводит исследования, направленные на разработку новых экономических моделей развития, которые будут учитывать важность сохранения как природного, так и ресурсного потенциала Земли. ООН ведет активную работу по совершенствованию методов и подходов в области устойчивого развития, в том числе его оценки, а также привлекает внимание к вопросам в области обеспечения инвестиций.

Причем основной целью деятельности ООН в данном направлении является значительное улучшение качества жизни населения планеты как в текущий момент, так и в будущих периодах. В рамках проводимых исследований были сформулированы основные принципы, определяющие такие важные показатели, как выбор индикаторов, анализ и измерение прогресса устойчивого развития, их раскрытие и интерпретация, дальнейшая передача результатов проведенного анализа устойчивого развития [Hardi, Zdan 1997].

Некоторые зарубежные специалисты в своих трудах [Kirkpatrick, Lee 1999] обращают особое внимание на целый ряд вопросов, которые касаются оценки устойчивого развития в странах, являющихся как развивающимися, так и с переходной экономикой.

Кроме того, значительная часть специалистов также заостряет свое внимание на таких важных вопросах, как сложность выбора, а также использования индикаторов оценки устойчивости в странах, обладающих совершенно различными уровнями экономического развития [Бобылев 2017].

В повышение важности «устойчивого развития» в экономической науке был внесен вклад такими крупными международными организациями, как Всемирная торговая организация (ВТО), Всемирный банк, региональные комиссии ООН, региональные банки, организации, поддерживающие распространение новых и возобновляемых источников энергии (например, IRENA, ИНА), и многие другие.

По мнению многих специалистов, экономическая ситуация, наблюдаемая в период 2010–2020 гг., была охарактеризована нестабильностью экономик стран мира, что негативно сказалось на экономических процессах во всем мире. В данный период наблюдалось ужесточение конкуренции, серьезная разница в темпах экономического развития государств, рост противоречий глобализации и регионализации, стали очевидны все негативные факторы, произошедшие в результате кризиса в странах Европейского союза, США и др. западных стран. Хотелось бы отметить, что наблюдаемые в данный период процессы серьезно ударили по балансу всей мировой экономики, негативно сказались на экономическом развитии в целом. В связи с чем вопросы, определяющие мировые тенденции, сказывающиеся на развитии мировой экономики, а также выделения из них ключевых факторов, тормозящих экономическое развитие в контексте Концепции устойчивого развития, становятся актуальными.

Основным трендом развития современной цивилизации является глубокая структурная перестройка мировой экономической системы, связанная с интенсивным экономическим ростом таких развивающихся стран, как Китай, Индия, Бразилия и ряд стран Юго-Восточной Азии, Центральной Азии. На протяжении XX столетия данные государства не могли претендовать на ведущие роли в мировой экономике, но в конце XX – начале XXI в. стало очевидно, что эти страны обладают значительным потенциалом, который им удастся успешно использовать. Российская Федерация, аналогично представленным выше странам, несмотря на санкционное давление западных стран, продолжает активное привлечение средств и строительство крупномасштабных проектов в различных отраслях экономики, также подтверждает и закрепляет свою значительную роль в мировом хозяйстве. В то же время темпы экономического роста развитых стран снижаются, а их устойчивость к кризисному явлению и способность к восстановлению (по итогам 2020 г. на примере пандемии) оказались существенно ниже, чем ожидалось. Таким образом, формируется не западно-центричный, а многополярный мир, в котором сочетаются различные модели экономического разви-

тия, подходы к государственному регулированию и социальному строительству. В нашем представлении данная тенденция скорее способствует устойчивому развитию, обеспечивая разнообразие и адаптивность, гибкость мировой социально-экономической системы.

На сегодняшний день на устойчивое развитие значительное влияние стала оказывать тенденция, направленная на технологизацию – «Индустрия 4». По мнению специалистов [Матюшок, Красавина 2016; Навроцкая, Сопилко 2013], «Индустрия 4.0», или «неоиндустриализация», стала результатом происходящих изменений в технологических укладах (ТУ), что также сказывается на ее активном развитии и проникновении во все сферы жизнедеятельности людей. Базисом неоиндустриализации, по мнению ученых, являются человеческий и интеллектуальный капитал, а также инновационные сетевые и компьютерные технологии. Страны, которые начали активно следовать тенденциям неоиндустриализации путем создания и модернизации инновационных форм сотрудничества, привлекая для этого зарубежные и внутренние инвестиции, положительно влияют на рост производительности труда, деловой активности в стране, что в результате приводит к росту конкурентоспособности отечественной экономики. Но данное активное развитие негативно сказывается на экологической составляющей целей устойчивого развития, в связи с чем происходит возникновение рисков для их достижения.

На сегодняшний день наблюдается интенсивный рост сферы IT-технологий, которые включают в себя все инновационные технологии в области искусственного интеллекта (ИИ), аддитивных технологий и др., что положительно сказывается на устойчивом развитии государств.

По мнению аналитиков [Квасов 2017; Кузьмина 2018], в ближайшее время отрасли промышленности испытают значительные изменения, которые скажутся на важных экономических, социальных и экологических показателях государств. Глобальное влияние неоиндустриализации, влекущее за собой активное развитие цифровизации, сказывается на ее проникновении во все ключевые отрасли экономики, что формирует совершенно новую платформу возможностей не только для бизнеса, но и для жизнедеятельности людей. При этом формируются также и вызовы, и риски нового типа, связанные с информационной безопасностью, обеспечением отказоустойчивости компьютерных систем, от которых зависят все процессы хозяйственной деятельности человека. В целом же технологизация и цифровизация, безусловно, способствуют устойчивому развитию.



В соответствии с Докладом ООН о Целях в области устойчивого развития за 2020 г., даже до начала пандемии COVID-19 прогресс в достижении Целей устойчивого развития (ЦУР) был неравномерным, а темпы достижения этих целей – недостаточными для их выполнения к 2030 г. При этом в условиях пандемии обострились и ужесточились все ключевые глобальные проблемы человечества, связанные с социально-имущественным неравенством, несовершенством систем здравоохранения и государственного обеспечения. В условиях пандемии впервые более чем за два десятилетия вырос уровень крайней нищеты в мире, с которой столкнулись дополнительно более 120 млн человек, возник риск формирования «потерянного поколения» в области образования, поскольку число детей, не владеющих базовыми навыками чтения, выросло более чем на 100 млн. Пандемия COVID-19 полностью свела на нет весь прогресс, достигнутый в сфере образования за последние два десятилетия.

Наиболее бедные страны столкнулись с ухудшением гуманитарного положения, многие – с гуманитарной и медицинской катастрофой. Более 2,3 млрд человек в мире периодически сталкиваются с отсутствием пищи и угрозой голода, и в результате пандемии их число в 2020 г. выросло еще более чем на 70 млн человек (рис. 1, 2).

Кроме того, пандемия привела к потерям более 250 млн рабочих мест в мире, что более чем в четыре раза превышает рост безработицы во время мирового финансового кризиса 2009 г. В соответствии с оценкой ООН, при сохранении текущих тенденций к 2030 г. уровень нищеты и голода в мире будет составлять 7%, то есть задача по ликвидации нищеты не будет решена.

Еще одним вызовом для обеспечения устойчивого развития мировой экономики стали санкции, введенные против Российской Федерации из-за проведения Специальной военной операции (СВО). Последствиями для мировой экономики стали:

- рост цен на ряд товаров и услуг, в первую очередь на энергетическое сырье и продовольственные товары;
- ослабление влияния доллара в мировом хозяйстве и усиление позиций национальных валют, в первую очередь китайского юаня, российского рубля и арабского дирхама;
- крупнейшие ИТ-компании потеряли не только российский рынок информационных технологий, но и ряда дружественных России стран;
- падение доверия к внешним источникам финансирования, в том числе к ценным бумагам и облигациям крупных западных ТНК и государств;
- снизилась доля держателей облигаций и ценных бумаг к странам, в которых были введены санкции.

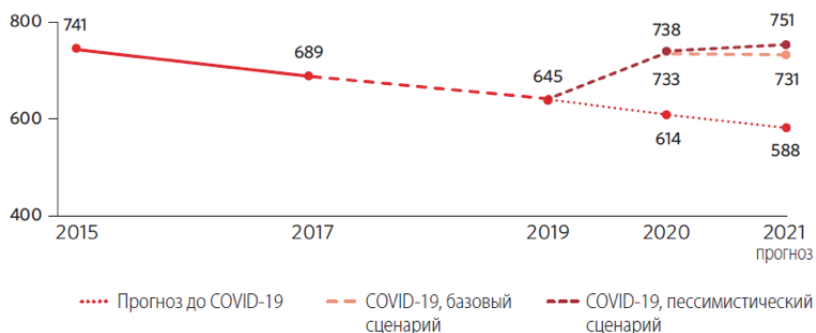
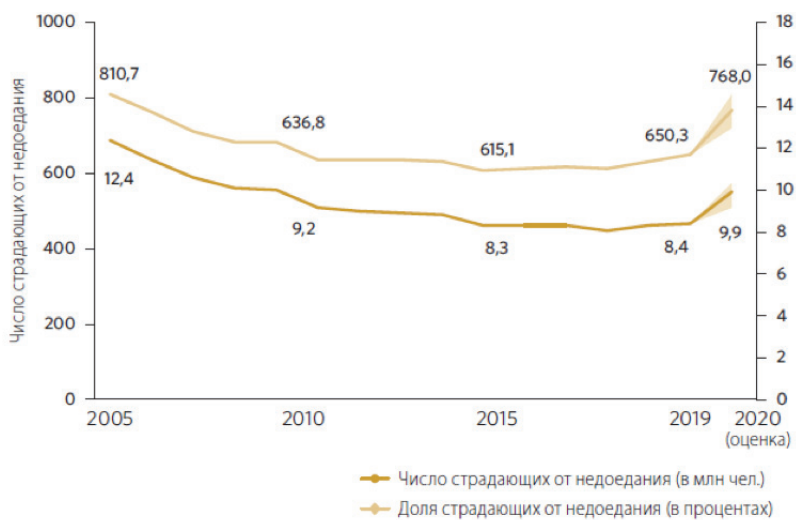


Рис. 1. Число людей, живущих менее чем на 2 долл. США в день<sup>3</sup>



*Примечание.* Заштрихованные области отображают верхние и нижние границы диапазона оценочных значений, считающегося статистической неопределенностью.

Рис. 2. Численность и доля мирового населения, страдающего от недоедания

<sup>3</sup> Рис. 1–6 составлены автором на основе: The 17 goals. URL: <https://sdgs.un.org/goals> (дата обращения 8 августа 2022).

В части ТЭЖ стоит отметить, что, несмотря на замедление роста мировой экономики, объем выбросов и общая концентрация парниковых газов в атмосфере продолжает расти. Среднемировая температура планеты уже превысила доиндустриальный уровень на 1,2 градуса, и последствия климатического кризиса становятся неизбежными, несмотря на все попытки, принимаемые государствами по сокращению объемов выбросов. При этом мир сильно отстает от графика достижения цели Парижского соглашения по удержанию глобального повышения температуры в рамках 1,5 градусов, а переход к углеродно-нейтральной экономике в среднесрочной перспективе для большинства стран мира представляется недостижимым (рис. 3, 4).

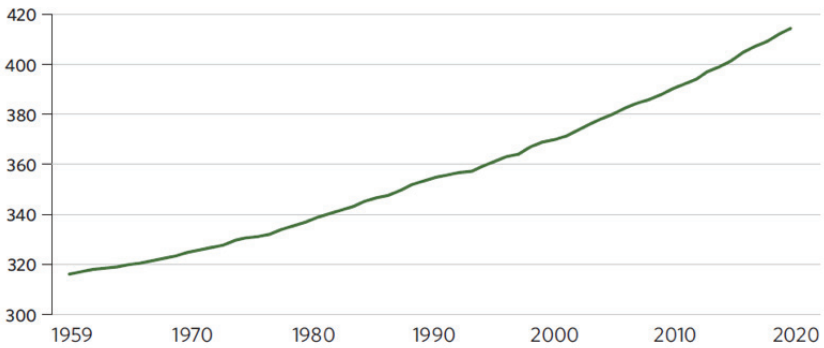


Рис. 3. Концентрация углекислого газа в частях на млн

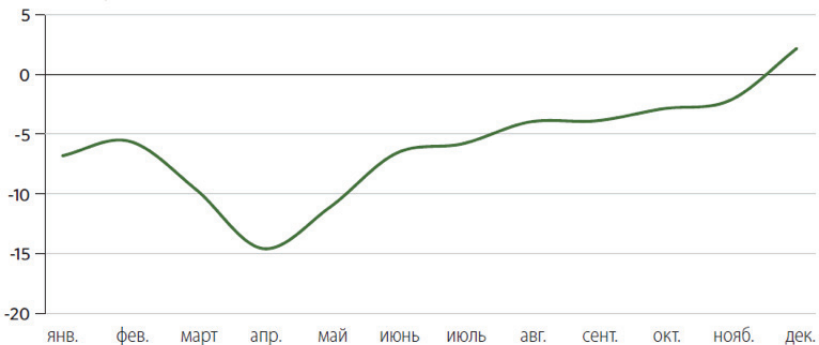
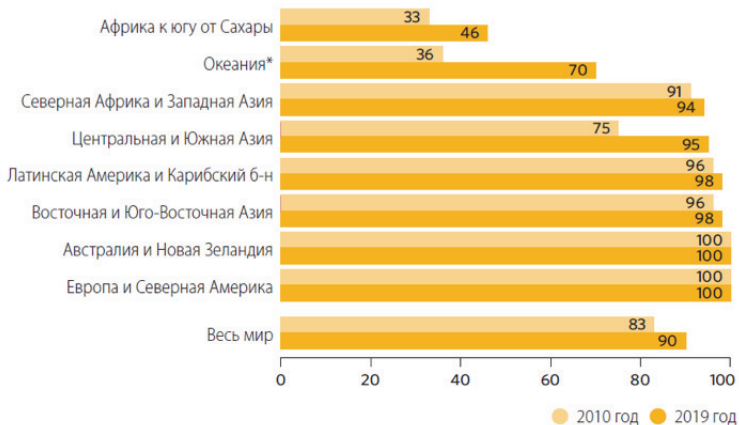


Рис. 4. Помесячная динамика глобальных выбросов углекислого газа в 2020 г. по отношению к 2019 г., %

При этом около 800 млн человек в мире не имеют доступа к электроэнергии, а треть населения мира не использует безопасные и эффективные источники энергии (природный газ или электроэнергию) для обогрева и приготовления пищи (рис. 5, 6).



\* За исключением Австралии и Новой Зеландии.

Рис. 5. Доля населения, имеющего доступ к электроэнергии, %

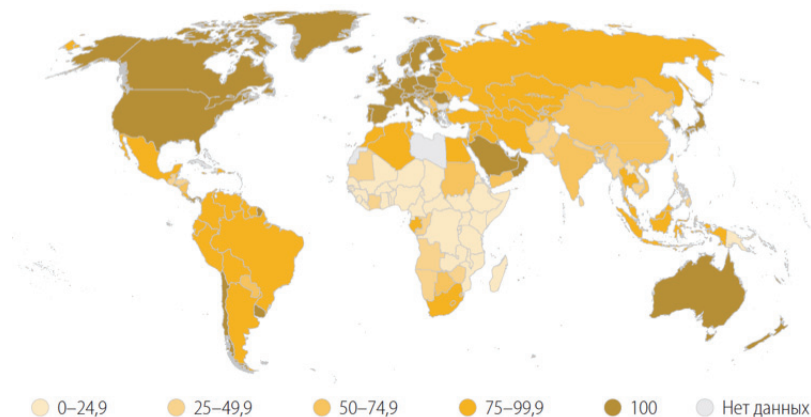


Рис. 6. Доля населения, имеющего доступ к экологически чистым технологиям приготовления пищи, %

Тем не менее, несмотря на всю сложность и серьезность глобальных проблем, которые должны быть решены путем достижения Целей устойчивого развития, текущий кризис не только формирует новые риски и вызовы, но и предоставляет возможности. Эти возможности связаны с ускорением трансформации систем национальной безопасности, социальной защиты, экономики в целом и ТЭК в частности, а также с новыми шансами для укрепления международного сотрудничества, в том числе в сфере энергетики. В этой связи особенно важным становится пример отдельных развивающихся государств, которые, несмотря на сложные условия в мировой экономике, сохраняют макроэкономическую и социальную стабильность.

Необходимо отметить, что в целом в мировой экономической науке доминирует подход, сложившийся в рамках организаций системы ООН. Прогресс в достижении Целей устойчивого развития (ЦУР) фиксируется по выполнению конкретных задач и динамике индикаторов: на 17 целей устойчивого развития приходится 169 задач и 230 индикаторов [Kirkpatrick, Lee 1999]. В целом система мониторинга выполнения ЦУР, представленная в рамках ООН, позволяет достаточно объективно оценивать прогресс в области решения глобальных проблем человечества. Тем не менее отечественными и зарубежными учеными разрабатывались многие дополнительные подходы и методики количественной оценки параметров устойчивого развития стран и регионов мира.

На наш взгляд, как теоретический, так и практический интерес представляет методика, направленная на оценку устойчивости развития государств, которая была разработана группой ученых в 2006 г. в рамках деятельности Комиссии по устойчивому развитию. В данную методику были включены пятьдесят показателей, для которых были также даны описания, позволяющие их рассчитать. Ключевым преимуществом, которым обладает данная методика, является ее комплексность и универсальность применения, что позволяет любой стране мира адаптировать ее под текущий этап экономического развития и использовать для текущей оценки устойчивого развития.

Однако по мнению большинства специалистов по вопросам изучения устойчивого развития, достижение полной универсальности методики оценки устойчивого развития государства невозможно из-за серьезных различий социально-экономических показателей развивающихся государств, влекущих за собой появление проблем формирования массива данных. Вместе с тем особое значение при оценке устойчивого развития развивающихся государств приобретают проблемы, связанные с закрытостью статистических данных,

а иногда и вовсе их отсутствие во многих странах, сложность их сопоставимости и различные подходы к их сбору. Однако в развитых странах хоть и отсутствуют данные проблемы, им присущи другие трудности, такие как отсутствие единых стандартов сбора статистической информации, их несогласованность. Все это в конечном счете негативно сказывается на обработке данных, результатах оценки, не позволяет в полной мере проводить сравнение по показателям страны мира и рассчитывать их параметры устойчивого развития.

Как показывает опыт, для проведения оценки устойчивого развития государства должен применяться системный подход, включающий в себя создание единой сбалансированной системы показателей (ССП), которые будут характеризовать отдельные факторы социального, экономического и экологического развития. В большинстве случаев, в рамках подобной системы показателей, происходит обособление разного рода подсистем показателей, в результате чего происходит разработка отдельного, агрегированного индикатора.

В 2007 г. Комиссией ООН по устойчивому развитию было сделано важное для оценки устойчивого развития предложение – объединить разные индикаторы в единый агрегированный. Однако данное предложение сразу же столкнулось с рядом проблем, например отсутствовала возможность верного распределения важности и веса каждого индикатора, входящего в агрегированный индикатор, так как они могли серьезно отличаться друг от друга, что делает их оценку субъективной. Кроме того, происходило также возникновение сложностей при сравнении показателей стран между собой из-за различного уровня их экономического развития.

Определено, что указанные проблемы не являются чем-то новым, так как сравнение важности и веса отдельных параметров часто используется в экономике и социальных науках. Ниже нами будут представлены наиболее популярные индикаторы, характеризующие уровень устойчивого развития.

На сегодняшний день широкой популярностью в определении экономического развития государства пользуется такой важный индикатор, как «скорректированный чистый национальный доход на душу населения», который ежегодно рассчитывается Всемирным банком практически для всех стран мира. Еще одним важным показателем экономического развития является Индекс развития человеческого потенциала (ИРЧП), который также ежегодно рассчитывается Программой развития ООН (ПРООН) по всем странам мира.

Также популярным показателем является Living Planet Index (LPI), который ежегодно рассчитывается Всемирным Фондом Дикой Природы. Данный индикатор отражает текущее состояние природных экосистем Земли.

Такой агрегированный индикатор, как Environmental Sustainability Index (ESI), являющийся достаточно известным, в 2001 г. был предложен группой ученых из Йельского и Колумбийского университетов и др.

Стоит отметить, что рассмотренные выше индикаторы были созданы и активно используются в научной литературе для более точного определения текущего уровня экономического развития, а также качества жизни населения с учетом различных факторов.

Специалистами отмечаются проблемы расхождений оценок в связи со сложностью сопоставления статистических данных стран в зависимости от уровня их развития, ведения учета по разным правилам и др. Это приводит к тому, что страны, показывающие экономический рост, сталкиваются с более низкими позициями из-за негативного воздействия на экологическую среду (Китай, Россия).

Среди значительного числа методик, существующих на сегодняшний день, разработанных для расчета интегральных индикаторов, нами были рассмотрены лишь некоторые из них, в основе которых лежат экологические параметры, являющиеся в современном мире наиболее важными.

## *Литература*

---

- Бобылев 2017 – *Бобылев С.Н.* Устойчивое развитие в интересах будущих поколений: экономические приоритеты // Мир новой экономики. 2017. № 3. С. 90–96.
- Квасов 2017 – *Квасов И.А.* Цифровизация как глобально-стратегический фактор управления устойчивым развитием социально-экономической системы // Вестник ИЭАУ. 2017. № 18.
- Кузьмина 2018 – *Кузьмина С.Н.* Возможности цифровизации в управлении устойчивым развитием экономики // Цифровая экономика и Индустрия 4.0: новые вызовы: Труды научно-практич. конф. с междунар. участием. СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2018. С. 33–39.
- Матюшок, Красавина 2016 – *Матюшок В.М., Красавина В.А.* Новые тренды в мировой экономике (часть 1) // Финансы. Экономика. Стратегия. 2016. № 10. С. 5–11.
- Навроцкая, Сопилко 2013 – *Навроцкая Н.А., Сопилко Н.Ю.* Динамика и особенности инвестиционного сотрудничества России и Украины в контексте интеграции // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика. 2013. № 1. С. 39–50.

- Hardi, Zdan 1997 – *Hardi P., Zdan T.* Assessing sustainable development: principles in practice. International Institute for Sustainable Development. Canada, 1997. 166 p.
- Kirkpatrick, Lee 1999 – *Kirkpatrick C., Lee N.* Sustainable Development in a Developing World: Integrating Socio-Economic Appraisal and Environmental Assessment // *Environment and Development Economics*. 1999. Vol. 4. № 2. P. 237–242.

## References

---

- Bobylev, S.N. (2017), “Sustainable Development for Future Generations: Economic Priorities”, *The world of new economy*, no. 3, pp. 90–96.
- Hardi, P. and Zdan, T. (1997), *Assessing sustainable development: principles in practice*, International Institute for Sustainable Development, Canada.
- Kirkpatrick, C. and Lee, N. (1999), “Sustainable Development in a Developing World: Integrating Socio-Economic Appraisal and Environmental Assessment”, *Environment and Development Economics*, vol. 4, no. 2, pp. 237–242.
- Kuz'mina, S.N. (2018), “Possibilities of digitalization in management of sustainable development of the economy”, *Tsifrovaya ekonomika i industriya 4.0: novye vyzovy. Trudy nauchno-prakticheskoi konferentsii s mezhdunarodnym uchastiem* [Digital Economy and Industry 4.0. New Challenges. Proceedings of scientific-practical conf. with international participation], Izdatel'stvo Politekhnicheskogo universiteta, Saint Petersburg, Russia, pp. 33–39.
- Kvasov, I.A. (2017), “Digitization as a global strategic factor in managing the sustainable development of the socio-economic system”, *Vestnik IEAU*, no. 18.
- Matyushok, V.M. and Krasavina, V.A. “New trends in the world economy (part 1)”, *FES: Finance. Economy. Strategy. Innovation*, no. 10, pp. 5–11.
- Navrotskaya, N.A. and Sopilko, N.U. (2013), “Dynamics and special features of Russian-Ukrainian integration investment cooperation”, *RUDN Journal of Economics*, no. 1, pp. 39–50.

## Информация об авторах

*Гюльнар О. Халова*, доктор экономических наук, профессор, Российский государственный университет нефти и газа (НИУ) имени И.М. Губкина, Москва, Россия; 119991, Россия, Москва, Ленинский пр., д. 65, корп. 1; khalovag@yandex.ru

*Нгуен Ань Фьонг*, соискатель, Санкт-Петербургский горный университет, Санкт-Петербург, Россия; 199106, Россия, Санкт-Петербург, Васильевский остров, 21 линия, д. 2, phuongna@pvn.vn



*Information about the authors*

*Gul'nar O. Khalova*, Dr. of Sci. (Economics), National University of Oil and Gas "Gubkin University", Moscow, Russia; bldg. 1, bld. 65, Leninskii Avenue, Moscow, Russia, 119991; khalovag@yandex.ru

*Nguyen Anh Phuong*, applicant, Saint Petersburg Mining University, Saint Petersburg, Russia; 2, 21st Line, Saint Petersburg, Russia, 199106; phuongna@pvn.vn

УДК 346.548

DOI: 10.28995/2782-2222-2023-3-25-34

## Проверка сведений о контрагентах как инструмент внутреннего контроля договорных отношений организации

Наталья В. Бондарчук

*МИРЭА – Российский технологический университет,  
Москва, Россия, n.bondarchuk2014@yandex.ru*

Евгений С. Дорофеев

*МИРЭА – Российский технологический университет,  
Москва, Россия, evgenij-dorofeev@bk.ru*

*Аннотация.* Статья посвящена вопросам проверки сведений о контрагентах как инструмента внутреннего контроля организаций. В настоящей статье авторы рассмотрят основные методики и алгоритмы, посредством которых на сегодняшний день осуществляется проверка благонадежности потенциального контрагента, оценит эффективность этих методик, предложит альтернативные методологии осуществления проверок. Дополнительно авторы статьи рассмотрят существенные моменты при осуществлении проверок контрагента, поскольку на сегодняшний день существуют некоторые особенности, на которые автор обращает особое внимание. Дополнительно в настоящей работе авторы отразят некоторые правовые пробелы, существующие при проведении проверок внутреннего контроля и предложат пути их решения с целью обеспечения не только экономической безопасности каждой конкретной организации, но и государства в целом.

*Ключевые слова:* проверка, контроль, экономическая безопасность, контрагент, банкротство, цифровизация

*Для цитирования:* Бондарчук Н.В., Дорофеев Е.С. Проверка сведений о контрагентах как инструмент внутреннего контроля договорных отношений организации // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2023. № 3. С. 25–34. DOI: 10.28995/2782-2222-2023-3-25-34

---

© Бондарчук Н.В., Дорофеев Е.С., 2023

## Verification of information about counterparties as an instrument of internal control of contractual relations of the organization

Natal'ya V. Bondarchuk

*Mirea – Russian Technological University, Moscow, Russia,  
n.bondarchuk2014@yandex.ru*

Evgenii S. Dorofeev

*Mirea – Russian Technological University, Moscow, Russia,  
evgenij-dorofeev@bk.ru*

*Abstract.* The article about issues of the counterparty information verification as a tool for internal control of organizations. The authors consider the basic techniques and algorithms, which are currently used to verify the reliability of a potential counterparty, to evaluate the effectiveness of these techniques, offering alternative methodologies for verification. Moreover, they consider the salient points in the implementation of checks on the counterparty, since today there are some features to which the authors pay special attention. In the article they also reflect some of the legal gaps that occur during inspections of internal control and propose solutions to solve them, in order to ensure not only the economic security of each individual organization, but also the state as a whole.

*Keywords:* inspection, control, economic security, counterparty, bankruptcy, digitalization

*For citation:* Bondarchuk, N.V. and Dorofeev, E.S. (2023), “Verification of information about counterparties as an instrument of internal control of contractual relations of the organization”, *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 3, pp. 25–34, DOI: 10.28995/2782-2222-2023-3-25-34

Политика импортозамещения активизировала поиск российскими компаниями новых партнеров как среди покупателей и заказчиков, так и среди поставщиков и подрядчиков, с которыми ранее не было налажено взаимодействие. Организации различных организационно-правовых форм собственности, работающие в Российской Федерации в этих условиях, взаимодействуют со множеством контрагентов, среди которых встречаются недобросовестные. Риски взаимодействия с такими партнерами могут проявляться в потере денежных средств, несвоевременном или неполном

получении денежных средств, а также нужных для хозяйственной деятельности ресурсов. Поэтому вследствие недобросовестных действий некоторых контрагентов организации потенциально терпят существенный ущерб в виде упущенной выгоды, допущения простоя производства, разрыва логистических цепей, итоговая потеря потенциальной прибыли, потеря деловой репутации среди иных контрагентов и конечных потребителей, допущение потери неплатежеспособности, что может повлечь за собой инициацию процедур банкротства.

Качественная проработка вопроса о надежности компаний, представляющих интерес для сотрудничества – залог обеспечения экономической безопасности организации, снижение потенциальной экономической преступности в регионе и в отрасли. Правильная проверка потенциальных контрагентов важна также с точки зрения управления рисками как в налоговом аспекте, так и в финансовом и в кредитном секторах [Терешкина, Гурнина 2021].

Для обеспечения надлежащего уровня безопасности в компании любой потенциальный контрагент проходит проверочные испытания, которые осуществляются службой безопасности организации или службой внутреннего контроля посредством достаточного сбора соответствующей информации об экономическом субъекте, который рассматривается в качестве потенциального субъекта долгосрочных или краткосрочных договорных отношений гражданско-правового характера.

Проверки контрагентов на благонадежность могут осуществляться службами безопасности, но не во всех компаниях это реализуется. Как правило, в небольших организациях, где нет возможности содержать штатные единицы служб безопасности и внутреннего контроля, проверки осуществляются иными службами – например юридической или бухгалтерской. Такими мерами экономической безопасности не стоит пренебрегать или выполнять их поверхностно, с нарушением алгоритма методики проверки, используя не совсем качественные открытые источники информации. Это существенно ухудшает качество проверки и снижает ее эффективность [Бондарчук, Харитонов 2022].

Чтобы правильно начать проверку, необходимо запросить у потенциального контрагента документы государственного образца о его статусе и характере деятельности. Например, свидетельство о постановке на учет в налоговой инспекции, свидетельство о регистрации в качестве юридического лица. На основании этих данных возможно осуществить проверку о происходивших в отношении контрагента реорганизациях, слияниях, смене кодов ОКВЭД, смене вида хозяйствующей деятельности, а также проверить общедоступ-

ные данные арбитражных судов на предмет инициации в отношении контрагента процедур банкротства, равно как и возбуждения дел о банкротстве в отношении учредителя. Особенно важным здесь является тот непосредственный факт, что контрагент не обязан предоставлять такого рода документацию, и в этом случае, на взгляд авторов, у организации уже имеются все основания задуматься о неблагонадежности контрагента. Если контрагент не предоставил копий документов относительно своей деятельности, служба безопасности или иное лицо, представляющее интересы организации, все равно имеет возможность оценить степень добросовестности потенциального партнера посредством имеющегося номера ИНН или полного названия организации, которые, как правило, предоставляются посредством деловой переписки. Благодаря налаженным в России цифровым сервисам проверки по идентификационному номеру налогоплательщика или официальному названию возможно осуществить через общедоступные сервисы – сайты федеральной службы судебных приставов (ФССП), арбитражных судов и судов общей юрисдикции. Сайт ФССП содержит всю информацию о возбужденных в отношении юридического лица исполнительных производствах, а также о статусе их исполнения. Например, стоит особенно насторожиться в том случае, если у потенциального контрагента имеются закрытые исполнительные производства по пунктам статьи 46 ФЗ «Об исполнительном производстве»<sup>1</sup>. Эта статья содержит в себе разделы о возможности судебного пристава-исполнителя закрыть производство без взыскания по основаниям.

Если у должника отсутствует имущество, на которое возможно обратить взыскание, либо же есть статус организации-банкрота, это очень плохо. Такие сведения сигнализируют компании о недобросовестности действий контрагента при осуществлении взаимодействия. Также дополнительно должно насторожить значительное количество возбужденных дел об исполнительном производстве, которые находятся в статусе открытых. В таком случае имеются достаточные основания полагать, что компания не отвечает по своим обязательствам, что влечет за собой последующие судебные разбирательства и их принудительное исполнение, ухудшая имущественный потенциал организации, рассматриваемой в качестве потенциального контрагента. Большое количество возбужденных исполнительных производств в отношении должника может дополнительно указывать на проблемы контрагента, связанные с платеже-

---

<sup>1</sup> Федеральный закон «Об исполнительном производстве» от 2 октября 2007 № 229-ФЗ (посл. ред.). URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_71450/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_71450/) (дата обращения 15 апреля 2023).

способностью, и возможную скорую подачу им заявления о возбуждении дела о несостоятельности (банкротстве)<sup>2</sup>.

Характер потенциальных взысканий, если таковые имеются, можно проверить на сайте арбитражных судов и судов общей юрисдикции, также посредством поисковых алгоритмов через использование ИНН потенциального контрагента. Судебные процедуры отображаются в системах судов с момента поступления любого заявления в суд и предполагают внесение актуальных изменений на всех этапах судебного разбирательства. Сайты судов различной юрисдикции отобразят актуальную информацию о бывших спорах потенциального контрагента, а именно: характер спора, инициирующее его лицо, суммы, предъявляемые к взысканию, и исход дела, если по нему принято решение, либо актуальный статус дела – прекращено производство, отказано в иске, передано в апелляционную инстанцию. Ознакомившись с историей судебных споров потенциального контрагента, организация может качественно оценить взаимодействие контрагента с его прежними партнерами, проследив факты: выдерживания сроков (об этом могут свидетельствовать иски о взыскании неустоек и пеней), исполнения предмета договора (иски о расторжении договоров), иски о защите прав потребителя (предоставление некачественной услуги или поставка ненадлежащего товара), исполнение своих обязательств по уплате государственных платежей (иски о взыскании налогов и сборов). Также посредством обращения к сайтам судов можно отследить банкротство на раннем этапе. Авторы статьи считают, что именно обращение к сайту арбитражного суда позволяет в достаточной степени снизить риски экономической безопасности организации. Это связано с тем, что обращение к сайту федерального государственного реестра банкротов не всегда отображает актуальную информацию, а также информация на этом сайте зачастую появляется уже после введения в отношении должника конкурсного производства и инициации процедуры в том случае, если должник подает заявление о несостоятельности с ошибками, то ему его возвращают, но при этом наличие такого заявления все равно будет отображено в системе. Поэтому авторы статьи придерживаются мнения, что наиболее актуальным будет осуществление проверок контрагента именно посредством обращения к сайтам федеральных судов.

Официальный сайт Федеральной налоговой службы организация может использовать для уточнения данных относительно уплаты налоговых платежей и взносов. Сервис ФНС «содержит всю актуальную информацию о состоянии взаимоотношений го-

---

<sup>2</sup> Там же.

сударственных контролирующих органов и потенциального контрагента». Если карточка рассматриваемого контрагента в качестве налогоплательщика относительно «свежая», то возможно стоит задуматься о его реорганизациях, что негативно характеризует его качество как потенциального партнера. На сайте ФНС также можно получить информацию о компаниях, которые не предоставляли налоговую отчетность достаточно долгий период времени. Эта информация особенно актуально покажет ситуацию взаимодействия контрагента с коллегами – успешно функционирующая организация не сможет предоставлять отчетность по нулевой балансовой стоимости или же не подавать ее вообще.

Сайт Единого федерального реестра о юридически значимых действиях, которые совершались в отношении юридического лица или индивидуального предпринимателя, позволяет увидеть признаки различных действий, которые также проливают свет на возможные проблемы потенциального контрагента и способы их решения. К такого рода сведениям можно отнести: смену учредителей, юридического адреса, подразделения ФНС, изменение размера уставного капитала. Такая информация позволит проверяющему отследить динамику состояния уставного капитала организации и сделать вывод о его изменениях. Успешно развивающаяся компания, которая не имеет финансовых затруднений, страхует свою деятельность посредством увеличения уставного капитала. Если у контрагента на протяжении нескольких лет не меняется уставной капитал и/или вообще отсутствует его динамика, лучше не рассматривать его в качестве потенциального контрагента, особенно если размер уставного капитала существенно ниже, нежели сумма, на которую планируется заключить договор о сотрудничестве, поскольку в случае возникновения затруднений финансового характера даже при наличии судебного решения компания не сможет ответить по своим обязательствам полностью, а только в рамках оговоренной в уставе суммы. Данный ресурс также особенно интересен, по мнению авторов, наличием там информации об учредителях потенциального контрагента. Указанные данные можно использовать с целями проверки учредителей на наличие непогашенных существенных обязательств на все том же сайте Федеральной службы судебных приставов, а также на сайте ГУМВД на предмет действительности паспорта. Возможно, эти меры окажутся излишними, однако экономическая безопасность организации на сегодняшний день чрезвычайно важна, а взаимодействие с надежными партнерами составляет ее основу. Именно поэтому на такие несущественные, на первый взгляд, вещи авторы также предлагают обращать внимание.

Авторы статьи также считают, что не стоит пренебрегать общедоступными ресурсами, которые возможно найти в сети Интернет посредством осуществления поискового запроса характера «отзывы». Зачастую благонадежные компании имеют свой официальный интернет-ресурс, где пользователи могут поделиться опытом взаимодействия. Если же такого ресурса найти не удалось, можно воспользоваться просто поисковым запросом. Этот метод дополнит картину качества осуществляемого контрагентом взаимодействия.

Также краткие проверки можно осуществлять посредством использования сайтов, информационно-справочных систем и специальных программ, таких как «СПАРК-Интерфакс», «Контур. Фокус» и «1С: Контрагент». Они содержат в себе актуальные данные на предмет состояния финансовой деятельности организации и взаимодействуют с большинством сайтов, о которых автор упоминал выше [Данько 2021]. Таким образом, всю информацию можно получить в достаточно короткий срок и без значительных временных затрат. Существенным минусом является то, что эти информационные ресурсы работают на платной основе, и если компания сравнительно небольшая и не требует постоянного поиска контрагентов, то заключать договор на сотрудничество с такими информационными системами попросту невыгодно.

Для дополнительной проверки благонадежности контрагента организация может использовать человеческий ресурс в плане банального наблюдения [Шатина, Козменкова, Фролова 2018]. Так, например, наблюдение может осуществляться рядовыми сотрудниками компании с целями посещения юридического или же фактического местонахождения организации, ее офиса, другими словами, ее реального существования. Данным методом также часто пренебрегают, что, по мнению автора, не является заслуженным.

По результатам оценки методик, которые применяются организациями для осуществления проверок своих потенциальных контрагентов, авторы статьи хотят обратить внимание на некоторые пробелы правового характера, затрудняющие осуществление таких проверок, а также отсутствие организации правовой защиты.

Так, авторы полагают, что существенным упущением на сегодняшний день является отсутствие законодательного регулирования обязанности контрагента предоставлять информацию о своей организации. Мы говорили выше о том, что контрагент вправе не предоставлять документы для осуществления проверки своей благонадежности, что существенно затрудняет поиск, особенно в тех случаях, когда название организации может искажаться в деловой переписке, а ИНН в ней попросту отсутствовать. При таких обстоятельствах компании вынуждены действовать на свой



страх и риск, что негативно сказывается на экономической безопасности. Авторы статьи предлагают законодательно закрепить в Гражданском кодексе в разделе, посвященном договорным отношениям, обязанность сторон добросовестно осуществлять взаимодействие и предоставлять посредством официального запроса компании учредительную информацию, необходимую для осуществления проверок на благонадежность. Право контрагента не будет нарушено, поскольку организация должна будет направить в его адрес запрос официального характера и обязется соблюдать политику обработки персональных и иных данных. В части документации, которую можно затребовать, авторы считают возможным предложить следующие позиции: справка ЕГРЮЛ, свидетельство о постановке на учет в налоговом органе, приказ о назначении генерального директора, выписку по банковскому счету, лицензии при осуществлении контрагентом лицензируемой деятельности, а также справки об отсутствии задолженности перед Федеральной налоговой службой. Данный список не является исчерпывающим и при необходимости может быть расширен.

В качестве дополнительной меры обеспечения экономической безопасности организации авторы статьи предлагают программу государственного ограничения возможности деятельности компании, которая имеет три и более возбужденных в отношении нее исполнительных производств на существенные суммы. Авторы статьи ходатайствуют за ведение государственного реестра неблагонадежных контрагентов, в который будут заноситься данные Федеральной Службы судебных приставов, который будет находиться в открытом доступе и отражать актуальную информацию о состоянии задолженностей контрагентов. В рамках исполнительного производства<sup>3</sup>, при невозможности определения местонахождения должника либо отсутствии у него имущества, на которое можно обратить взыскание, авторы статьи предлагают расширить полномочия ФССП, предоставляя возможность подачи заявления о несостоятельности в арбитражный суд при наличии в отношении организации более трех исполнительных производств. Полагаем, что это не только повысит правовую защищенность участников сложившихся с организацией финансовых отношений, но и позволит будущим партнерам внимательно относиться к такого рода проблемам. Это поможет организациям, использующим для укрепления экономической безопасности, методик и алгоритмов проверок контрагентов, избежать длительных процедур изучения контрагентов, поскольку в этих

---

<sup>3</sup> Федеральный закон от 2 октября 2007 г. № 229-ФЗ «Об исполнительном производстве».

условиях существенно снизится число потенциально недобросовестных и проблемных организаций.

В качестве выводов к настоящей статье авторы говорят о том, что в эпоху развития цифровизации и внедрения дополнительных инновационных технологий возможности проведения проверок контрагентов существенно расширились. Однако при этом не стоит забывать о том, что компания тратит существенный временной и в некоторых случаях человеческий ресурс на содержание служб внутреннего контроля, и соответственно, государство могло бы оказывать качественную поддержку предпринимателям и организациям, администрируя базы данных с недобросовестными контрагентами.

При этом организациям также важно иметь в виду, что проверка потенциальных контрагентов есть процедура внутреннего контроля, значимая для эффективного развития бизнеса, и чем больше сведений будет получено о потенциальном контрагенте, тем ниже вероятность наступления негативных последствий экономического, репутационного и иного характера.

## *Литература*

---

- Бондарчук, Харитонов 2022 – *Бондарчук Н.В., Харитонов Ф.П.* Проверка контрагентов как составная часть контроллинга // *Контроллинг*. 2022. № 2 (84). С. 12–21.
- Данько 2021 – *Данько К.А.* Необходимые процедуры проверки контрагента перед заключением сделки // *Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Юриспруденция*. 2021. № 3. С. 98–103. DOI: 10.18384/2310-6794-2021-3-98-103.
- Терешкина, Гурнина 2021 – *Терешкина О.С., Гурнина Д.А.* Проверка контрагентов как элемент системы обеспечения экономической безопасности организации // *Russian Journal of Management*. 2021. Т. 9. № 1. С. 26–30.
- Шатина, Козменкова, Фролова 2018 – *Шатина Е.Н., Козменкова С.В., Фролова Э.Б.* Внутренний контроль: методические особенности проверки контрагентов на благонадежность // *Международный бухгалтерский учет*. 2018. № 8. С. 904–916.

## *References*

---

- Bondarchuk, N.V. and Kharitonov, F.P. (2022), “Verification of counterparties as an integral part of controlling”, *Controlling*, no. 2 (84), pp. 12–21.
- Dan’ko, K.A. (2021), “Required procedures of counterparty verification before concluding a deal”, *Bulletin of the Moscow Region State University. Series: Jurisprudence*, no. 3, pp. 98–103. DOI: 10.18384/2310-6794-2021-3-98-103.

- Shatina, E.N., Kozmenkova, S.V. and Frolova, E.B. (2018), "Internal control: Methodological specifics of counterparty creditworthiness checks", *International Accounting*, vol. 21, iss. 8, pp. 904–916. <https://doi.org/10.24891/ia.21.8.904>.
- Tereshkina, O.S. and Gurnina, D.A. (2021), "Verification of counterparties as an element of the organization's economic security system, *Russian Journal of Management*, vol. 9. no. 1, pp. 26–30.

### *Информация об авторах*

*Наталья В. Бондарчук*, доктор экономических наук, профессор, МИРЭА – Российский технологический университет, Москва Россия; 119454, Россия, Москва, пр. Вернадского, д. 78; n.bondarchuk2014@yandex.ru

*Евгений С. Дорофеев*, МИРЭА – Российский технологический университет, Москва Россия; 119454, Россия, Москва, пр. Вернадского, д. 78; evgenij-dorofeev@bk.ru

### *Information about the authors*

*Natal'ya V. Bondarchuk*, Dr. of Sci. (Economics), professor, MIREA – Russian Technological University, Moscow Russia; bld. 78, Vernadskogo Avenue, Moscow, Russia, 119454; n.bondarchuk2014@yandex.ru

*Evgenii S. Dorofeev*, MIREA – Russian Technological University, Moscow Russia; bld. 78, Vernadskogo Avenue, Moscow, Russia, 119454; evgenij-dorofeev@bk.ru

## Особенности управления В2В продажами в современной корпоративной практике

Олег Ю. Артемов

*Российский государственный гуманитарный университет,  
Москва, Россия, upr-kafedra@rggu.ru*

*Аннотация.* В статье рассматриваются особенности планирования, организации и проведения В2В продаж, основанных на сбыте продукции предприятий большими партиями другим предприятиям, которые в дальнейшем перепродают продукцию с изменением или без изменения ее характеристик. Особо подчеркивается, что данная система продаж представляет собой комплекс действий по реализации товаров и услуг в корпоративном сегменте. Представлена существующая классификация В2В продаж: транзакционные и консультационные; дилерские, дистрибьютерские, корпоративные и розничные. Определены параметры, оказывающие наибольшее влияние на их объемы (отрасль, продукт, каналы сбыта). Проведено исследование новых трендов рынка и отмечены такие факторы, как усложнение специфики продаж, снижение доверия клиентов к продавцам, увеличение длины цикла сделки. Сделан вывод о том, что В2В продажи являются более сложным продуктом, чем продажи физическим лицам. Результат в них зависит от выполнения продавцами двух условий – предоставление клиентам качественного контента о преимуществах и выгодах продукта, а также повышение эффективности всего процесса сбыта, которая напрямую зависит от выбора структуры отдела сбыта, повышения качества управления, уровня профессиональной обученности менеджеров по продажам, наличия эффективной системы CRM, применения действенных мотивационных механизмов и пр. В этой связи изучены популярные техники продаж (SPIN, продажа решения, продажа с добавочной стоимостью, стратегическая продажа, selling fox). Особое внимание в статье обращено на алгоритм построения эффективной системы управления В2В продажами, для чего требуется индивидуальная настройка и адаптация каждой компании. В идеале данную деятельность следует рассматривать в контексте отдельного бизнес-процесса, ориентированного на создание ключевых совместных ценностей продавца с клиентами. Отмечается важность решения данной задачи для корпоративного бизнеса XXI в., понимания ее значимости и дальнейшего глубокого изучения с выходом на конкретную практику.

---

© Артемов О.Ю., 2023

*Ключевые слова:* B2B продажи, жизненный цикл продукта, продуктовый портфель, цепочка создания ценности, уникальное товарное предложение, конкурентное преимущество, тренды, сегмент, клиент, целевая аудитория, клиентская база, продавец, техника продаж, бизнес-процесс, канал продаж

*Для цитирования:* Артемов О.Ю. Особенности управления B2B продажами в современной корпоративной практике // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2023. № 3. С. 35–48. DOI: 10.28995/2782-2222-2023-3-35-48

## Features of B2B sales management in modern corporate practice

Oleg Yu. Artemov

*Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia*  
*upr-kafedra@rggu.ru*

*Abstract.* The article discusses the features of the planning, organizing and conducting B2B sales based on marketing the enterprise products in bulk to other enterprises that later resell products with or without changing their characteristics. It is emphasized that such sales system is a set of actions for the sale of goods and services in the corporate segment. The existing classification of B2B sales is presented: transactional and consulting; dealer, distributor, corporate and retail. There are definitions of the parameters that have the greatest impact on their volumes (industry, product, sales channels). New market trends were studied and such factors as: complication of the specifics of sales, decrease in customer confidence in sellers, increase in the length of the transaction cycle were noted. It is concluded that B2B sales are a more complex product than sales to individuals. The result in them depends on the sellers meeting two conditions – providing customers with high-quality content about the advantages and benefits of the product, as well as improving the efficiency of the entire sales process, which directly depends on the choice of the structure for the sales department, improving the quality of management, the level of professional training of sales managers, the availability of an effective CRM system, the use of effective motivational mechanisms, etc. In this regard, popular sales techniques have been studied (SPIN, solution sale, value-added sale, strategic sale, selling fox). Special attention in the article is paid to the algorithm for building an effective B2B sales management system, which requires individual customization and adaptation of each company. Ideally, such activity should be considered in the context of a separate business process focused on creat-

ing key shared values of the seller with customers. The importance of solving such a problem for the corporate business of the 21st century, understanding its significance and further in-depth study with access to specific practice is noted.

*Keywords:* B2B sales, product lifecycle, product portfolio, value chain, unique product offer, competitive advantage, trends, segment, customer, target audience, customer base, seller, sales technique, business process, sales channel

*For citation:* Artemov, O.Yu. (2023), “Features of B2B sales management in modern corporate practice”, *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 3, pp. 35–48, DOI: 10.28995/2782-2222-2023-3-35-48

B2B происходит от английского “business-to-business”, что в переводе означает «бизнес к бизнесу». Существуют разные трактовки понятия «B2B». Так, к примеру, ряд авторов считают, что это процесс продажи, который подразумевает участие двух сторон, когда одна организация оказала услугу другой организации, и на этом процесс продажи завершился [Назаров 2017]. Есть и другая точка зрения: компания, получившая от своего партнера какой-либо товар, перепродает его третьему участнику [Гамаюнов, Дятлова 2010]. То есть о B2B можно говорить только при наличии последовательной связи между несколькими звеньями определенной торговой операции. По нашему мнению, B2B – это продажи, основанные на сбыте продукции предприятий большими партиями другим предприятиям, которые в дальнейшем перепродают продукцию с изменением или без изменения ее характеристик.

Таким образом, система B2B продаж представляет собой комплекс действий по реализации товаров и услуг в корпоративном сегменте или сегменте крупных компаний. Субъектами продаж в этой сфере большей частью являются оптовые поставщики и закупщики. Эффективная работа данной системы рассматривается сегодня как процесс согласованной работы отдельных компонентов, направленный на получение необходимого уровня прибыли, а под «компонентами» системы понимаются законченные действия, результат которых можно измерить<sup>1</sup>.

В теории сбыта выделяются следующие типы B2B продаж:

1) по сложности:

- транзакционные, в рамках которых покупатель приходит за продуктом, понимая свои потребности: цикл сделки в

---

<sup>1</sup> Памбухчиянц О.В. Организация и технология коммерческой деятельности: Учеб. 6-е изд. М.: ЮНИТИ, 2020. С. 45.

таких продажах будет коротким, а роль продавца – минимальной;

- консультационные (экспертные): покупателю необходима помощь со стороны менеджеров по продажам, поскольку ему самому сложно разобраться в продукте.

Отметим, что с использованием современных инновационных технологий все больше B2B продаж являются экспертными. Основным навыком в их организации выступает способность определять не только имеющиеся проблемы и потребности покупателя, но и потенциально возможные, то есть те, которые могут произойти в будущем;

2) по каналам продаж:

- дилерские (оптовые): компания продает свою продукцию крупными партиями фирмам, а они ее перепродают со своей наценкой клиентам;
- дистрибьюторские (партнерские): используя этот канал, компания реализует товар определенному количеству своих партнеров в рамках дистрибьюторских договоров, а дистрибьюторы в дальнейшем осуществляют его распространение на выделенной территории;
- корпоративные: компания предлагает продукт другой компании, использующей его в своем производстве;
- розничные: компания реализует товары с помощью розничных сетей-ритейлеров.

О.В. Бусыгин, консультант по управлению и бизнес-тренер, определяет три параметра, оказывающих наибольшее влияние на B2B продажи [Бусыгин 2020, с. 174]:

- 1) отрасль, в которой осуществляет деятельность B2B-компания;
- 2) продукт, который она производит или продает;
- 3) каналы продаж, через которые идет поставка продукта на рынок.

Как уже было указано, сегмент B2B продаж представляет собой отрасль или нишу рынка, в которой компания реализует товары или услуги от одного юридического лица другому. Привлекательность отрасли зависит от возможности получения долгосрочной прибыли. Для ее достижения рекомендуется формирование уникального торгового предложения или обеспечение сильного конкурентного преимущества. При осуществлении B2B продаж компания должна выбрать такую конкурентную стратегию, которая обеспечит лучшие результаты, чем у соперников в отрасли.

Продуктом B2B продаж могут быть товары, а также услуги различной сложности или разнообразные комплексные решения,

при которых необходимы доработка продукта под покупателя, его внедрение в производство и послепродажное обслуживание.

Что касается каналов B2B продаж, то они определяют способ, с помощью которого компания осуществляет поставки своего продукта на рынок.

В рамках настоящего исследования обозначим современные тренды развития данного сегмента.

Во-первых, усложнение специфики продаж. Тенденция заключается в том, что раньше сам процесс B2B продаж был более простым: маркетинговая служба разрабатывала уникальное торговое предложение и упаковку продукта, менеджеры по продажам привлекали клиентов и вели их по воронке продаж. Таким образом, B2B продажи были достаточно предсказуемы, поскольку компания находила поставщиков, рассматривала различные варианты и выбирала продавца по лучшему представленному решению. В настоящее время процесс B2B продаж усложнился. Клиенты еще до переговоров с продавцами осуществляют много самостоятельных действий: собирают информацию из доступных источников, проводят исследования, ищут рекомендации, изучают в Интернете отзывы о компаниях-поставщиках, проводят серьезную аналитику с целью правильного выбора продавца. Поскольку большой объем информации находится в открытом доступе, в настоящее время в B2B продажах покупатель проходит до 60–70% процесса принятия решений, даже не связываясь с держателем товара (Управление продажами 2021). Вот почему последнему, чтобы оказывать влияние на клиента, необходимо понимать специфику процесса принятия такого решения и всех действий заказчика по циклу покупки.

Во-вторых, снижение доверия клиентов к продавцам. Согласно отчету американской исследовательско-консалтинговой компании на рынке информационных технологий “Forrester” по сегменту B2B за 2020 г., 59% покупателей предпочитают сами находить информацию в Интернете, потому что продавец, как им представляется, навязывает продукт, а не помогает решить проблему. 57% признались, что они предпочли бы купить его у продавца, который «не пытается оказывать давление»<sup>2</sup>.

В-третьих, увеличение длины цикла сделки. Клиент в B2B продажах использует больше времени на принятие решения о покупке. Длина их среднего цикла за последние пять лет стала больше на 22% [Холл 2020, с. 198]. Это связано с ростом количества лиц, вовлеченных в данный процесс, и усложнением объема информации,

---

<sup>2</sup> Бек М.А. Маркетинг B2B: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2023. С. 223.



с которой работают покупатели. Увеличение длины цикла сделки свидетельствует о том, что на современном этапе предпочтительнее начинать развивать клиента как можно раньше, а также повышать эффективность всего процесса продажи.

В этой связи проследим перспективы изменения модели В2В и выделим основные варианты возможных стратегических действий:

- открытие розничных офисов или торговых точек – В2С (Business to Customer), требующих серьезных финансовых затрат со стороны компании;
- развитие бизнеса по модели В2В2В (Business to Business to Business), когда бизнес В2В будет выступать субподрядчиком для таких же бизнесов сегмента В2В. Например, авиаперевозчик может дополнительно продавать пакеты перелетов туроператорам, добавляя наценку с целью получения прибыли;
- создание бизнеса по модели В2В2С (Business to Business to Customer), предполагающей, что продажи по субподряду будут осуществляться не компаниями, а конечным покупателем. Например, авиаперевозчик может работать с туристскими агентствами, которые будут предлагать перелеты напрямую, включая их в пакет тура.

Отсюда можно сделать вывод, что В2В продажи являются более сложным продуктом, чем продажи физическим лицам. Их цель состоит в том, чтобы заключить выгодную сделку. В2В продажа осуществляется не одному клиенту, а группе лиц, принимающих решение. Результат в В2В продажах в настоящее время зависит от выполнения продавцами двух условий – предоставление клиентам качественного контента о преимуществах и выгодах продукта, а также повышение эффективности всего процесса продажи, которая напрямую зависит от выбора структуры отдела сбыта, повышения качества управления, уровня профессиональной обученности менеджеров по продажам, применения действенных мотивационных механизмов наличия эффективной системы CRM и прочих факторов [Чистякова, Артемов 2021, с. 33].

Для того чтобы работать в данном сегменте и управлять В2В продажами, рассмотрим ряд наиболее популярных сегодня специальных техник.

Техника 1 – *SPIN, или СПИН-продажи*. Основана на четырех группах вопросов, которые продавец задает покупателю [Синявец и др. 2020, с. 115]:

- ситуационные вопросы (Situation): нацелены на сбор обобщенной информации о ситуации (например: Сколько лет Ваша компания работает на рынке? Каким бюджетом она располагает?);

- проблемные вопросы (Problem): выявляют имеющиеся у компании трудности (например: С какими проблемами в бизнесе она сталкивается?);
- извлекающие вопросы (Implication): вопросы о последствиях (например: Несет ли компания какие-либо издержки из-за возникшей проблемы...?);
- направляющие вопросы (Need-payoff): с их помощью стараются понять и оценить значимость предложения для покупателя (например: Какие выгоды клиент видит в сотрудничестве с компанией).

Техника 2 – *Продажа решения (установление степени актуальности проблемы)*. Суть ее изложена в работе М.Т. Босворта “Solution Selling Is The Most Comprehensive Sales And Sales Management Process Available Today”. Автор обозначает три уровня потребности (боли) клиента:

- скрытая боль: существует проблема, которую клиент замечает, но при этом игнорирует ее (возможно, намеренно);
- выявленная боль: клиент, зная о проблеме, вынужден с ней жить, так как нет подходящего варианта (способа) ее решения;
- поиск решения: клиент знает о проблеме и пытается с ней справиться.

По мнению М.Т. Босворта, клиентов, которые самостоятельно ищут решения, не более 5% на рынке [Bosworth 2011]. В связи с этим задачей продавца является поиск тех, кто еще не сделал выбор, но понимает важность проблемы, а также способен оценить потенциальные выгоды от использования продукта, который может предложить продающая компания. Скорее всего, эти клиенты уже рассматривают предложения конкурентов.

Техника 3 – *Продажа с добавочной ценностью*. Многие продавцы считают, что предоставление той или иной скидки позволяет ускорить процесс принятия решения о покупке продукта. Однако Т. Рейли, автор книги «Продажи с добавочной стоимостью. Как продавать больше, выгоднее и профессиональнее», делает ставку не на цену, а на добавочную ценность продукта. Предложенная им техника продаж B2B включает [Рейли 2008, с. 86–87]:

- анализ потребностей: исследование проблем и перспектив покупки с точки зрения клиента;
- включение дополнительных услуг: эти услуги будут являться источником добавочной ценности при принятии решения о покупке;
- работа после покупки: например, предложение услуг по устранению неполадок и настройке поставляемого решения.

Техника 4 – *Стратегические продажи*. Разработчики подхода – Роберт Миллер и Стивен Хейман, выпустившие книгу-бестселлер «Новая стратегия продаж», воспринимают процесс продаж как битву, в которой принимают участие группы людей, у каждой из которых свои функции, степень влияния, цели и инструменты. Среди лиц, принимающих решения, названы [Миллер, Хейман 2019, с. 226]:

- «экономический покупатель»: делает выбор, исходя из оценки затрат, рентабельности, дохода и пр.;
- «покупатель-потребитель»: обращает внимание на производительность, удобство использования, качество и другие дополнительные опции;
- «коуч»: берет на себя роль инсайдера у клиента;
- «технический покупатель»: рассматривает покупку с точки зрения решения проблем, учитывая при этом поставленную цель, размер цены, сроки доставки и т. п.

Техника 5 – *Selling fox*. Приведена в работе Джима Холдена “The Selling Fox. A Field Guide for Dynamic Sales Performance”, в которой ключевая роль в продажах отводится продавцу. Автор считает, что именно от личности последнего напрямую зависит объем продаж, а работа с клиентом предполагает учет следующих условий [Holden 2018]:

- «готовность»: клиент должен быть подготовленным, поскольку в процессе покупки изучил основных поставщиков и их условия, что будет способствовать принятию взвешенного решения;
- «желание»: клиент подтверждает свое решение составлением шорт-листа из заинтересовавших его поставщиков, свидетельствующем о его первом мнении по каждому из них и выбором потенциальных кандидатов;
- «способность»: последний этап в принятии решения, когда клиент должен иметь возможность сделать вывод, связанный с имеющимся в его распоряжении бюджетом (причем эта способность не только финансовая, но и материально-техническая).

Таким образом, по мнению автора, для ускорения продажи продавцу следует сохранять активность на всех указанных этапах принятия решения клиентом.

Изучив наиболее известные техники B2B продаж, считаем необходимым рассмотреть специфику построения соответствующей им системы управления. На наш взгляд, в зависимости от полученных результатов, факторов среды и специфики работы каждой компании необходимы ее индивидуальная настройка

и адаптация. Постараемся описать примерный сценарий построения такой системы.

Первый этап. *Декомпозиция существующего процесса продаж на простые законченные действия*, результат которых возможно измерить математически (Уиллер, Хирш 2006, с. 137–138):

- декомпозиция производится в разрезе изучения шагов клиента, анализа действий торгового персонала, исследования возможностей применения современных технологий работы с клиентской базой;
- используя статистику предыдущих периодов, производится расчет среднего чека, количества транзакций, среднего периода проекта и длительности сделки;
- показатели, по которым нет данных, оцениваются с помощью экспертной оценки по минимально возможному уровню;
- при проведении оцифровки процесса выбирается единая шкала измерения результата с принятыми в компании единицами измерения. Так, к примеру, при формировании воронки продаж принимается, что проекты открытой части воронки – это шаги клиента, которые он производит с момента возникновения потребности до ее закрытия (покупки). Цифровая шкала разрабатывается индивидуально под бизнес-процессы компании и отображается в дашборде (dashboard), который представляет собой интерактивную аналитическую панель (графический интерфейс), где на одном экране расположены ключевые метрики, показатели целей или процессов, позволяющие выявить тренды и проанализировать инициированные ими изменения.

Второй этап. *Аудит существующей системы продаж*

Проводится по разработанной методологии на базе основных показателей системы B2B продаж следующих групп драйверов роста:

- продажи;
- персонал;
- клиенты;
- автоматизация бизнес-процессов.

Оценка происходит по 10-ти балльной системе с использованием разработанного чек-листа, где: 1 – плохо, 3 – неудовлетворительно, 5 – нормально, 7 – хорошо, 10 – отлично. При этом особое внимание следует обратить на показатели, имеющие оценки ниже 7 баллов, на предмет их потенциального вытягивания в сторону повышения [Райт 2017, с. 332].

### Третий этап. *Построение карты операционных показателей*

Наличие такой карты дает возможность производить оценку системы продаж для понимания узких мест и управления на операционном уровне. Она является рабочим инструментом для начальника отдела продаж и отчетным документом для руководителя бизнеса. При анализе изменения показателей в динамике (скорость и вектор направленности – положительный или отрицательный) формируются цветовые индикаторы, помогающие определять слабые места, требующие последующего совершенствования.

### Четвертый этап. *Формирование ценностного предложения товара или услуги*

Строится на основании коллективного обсуждения, проработки всех организационно-технических вопросов, решения различного рода рабочих проблем с представителями заказчика. Данный этап способствует выбору оптимальной конкурентной стратегии по отношению к основным соперникам, в связи с чем предполагает [Лагутина 2022, с. 248–249]:

- исследование конкурентной среды: выделение ТОП-10 компаний-конкурентов на обслуживаемом рынке, обозначение критериев их успеха, разработку матрицы конкуренции;
- изучение актуального предложения для товара или услуги компании: исследование продуктового портфеля, оценка эффективности цепи поставок;
- PEST-анализ: исследование факторов внешней среды;
- SWOT-анализ: изучение факторов внешнего и внутреннего окружения компании, а также их сопоставление друг с другом;
- BCG-анализ: стратегическая портфельная оценка бизнеса;
- исследование потребительских сегментов B2B (клиентский анализ): изучение групп потребителей и выделение целевой аудитории – лиц, принимающих решение о покупке;
- создание профиля потребителя: формулирование задач, выделение проблем, определение выгод;
- построение портфеля ценности продукта: разработка функционала и средств актуальной помощи покупателям;
- анализ точек взаимодействия с клиентами;
- построение кривой потребительской ценности;
- формирование индивидуального торгового предложения.

### Пятый этап. *Работа с клиентской базой*

Осуществляется в следующих основных направлениях:

- сегментация клиентской базы;
- охват клиентской базы;

- работа с существующими клиентами (увеличение частоты обращений и размера среднего чека);
- поиск и привлечение новых клиентов (лидогенерация, перевод «холодных» звонков в реальные продажи);
- возврат потерянных клиентов.

Каждое направление работы с клиентской базой имеет свои правила, методы и инструментарий. Это позволяет обеспечить наполнение воронки продаж новыми проектами в количестве, необходимом для выполнения поставленных целей.

#### Шестой этап. *Интеграция*

Связана с перестройкой деятельности отдела продаж в разрезе ТОП-10 основных показателей управления качеством системы сбыта, актуальных для компании. Работа производится посредством проведения консультаций, анализа достигнутых результатов, составления программ корректирующих действий, организации развивающих коуч-сессий и т. п.

#### Седьмой этап. *Формирование компетенций персонала*

Предполагает обучение сотрудников, вовлеченных в процесс продаж товаров и услуг компании. Возможна разработка индивидуального обучающего семинара, направленного на улучшение компетенций, необходимых для решения задач внутри системы продаж, выявленных аудитом (например, рост числа холодных звонков, сужение горла воронки продаж, ужесточение администрирования процедуры переговоров с клиентами и пр.).

#### Восьмой этап. *Увеличение среднего чека*

Здесь требуется проведение анализа жизненного цикла продукта и действий покупателя, чтобы определить перечень дополнительных товаров и услуг в целях роста величины среднего чека и повышения приверженности со стороны целевой аудитории. Как правило, на данном этапе проводятся полевые исследования, анкетирование, опросы, глубинные интервью и т. п., дающие более полное понимание роли всех звеньев цепочки создания ценности на уровне B2B. Завершается этап расчетом доли продукта в покупках клиента и разработкой мероприятий, направленных на ее увеличение.

#### Девятый этап. *Разработка (или совершенствование) стратегии продукта*

Имеет место согласование функциональной маркетинговой стратегии компании с операционными действиями, связанными с продажами, в связи с чем [Брежнева, Петрушина 2020, с. 76]:

- выявляются причины стратегических разрывов (GAP-анализ);
- разрабатываются необходимые стратегические изменения;
- актуализируется портфель брендов и продуктовых направлений;

- корректируется внешнее и внутреннее окружение продукта;
- продолжаются исследования и даются предложения о создании альтернативных предложений.

Десятый этап. *Формирование Sales Book – настольной книги продавца*

Рекомендуется для быстрого обучения и адаптации новых сотрудников. Книга продавца является полезным источником, к которому могут обратиться молодые специалисты и найти необходимые данные о компании, ее продуктах, клиентах, технологиях ведения переговоров, основных скриптах и др. Такая информация позволяет им быстро влиться в текущие рабочие процессы и с минимальными затратами достичь целевых показателей.

Подводя итоги, отметим, что B2B продажи сегодня требуют к себе особо пристального внимания и серьезной профессиональной проработки вплоть до самых мелочей и нюансов. Каждый шаг в управлении ими должен быть тщательно рассчитан и взаимосвязан со всеми составляющими стратегического менеджмента и операционного маркетинга. В идеале данную деятельность следует рассматривать в контексте отдельного бизнес-процесса, ориентированного на создание ключевых совместных ценностей. При этом необходимо помнить, что каждый его участник (сторона) является самостоятельным экспертом в своем деле и принимает решения на основе систематического мониторинга рынка, применения тех или иных оценочных метрик, комплексного анализа полученных результатов, составления бизнес- и/или финансовых моделей. Основными критериями построения эффективной системы B2B продаж становятся: возможность управлять каждым элементом системы, измерять показатели функционирования ее любого компонента, устанавливать математическую взаимосвязь между показателями компонентов и итоговым результатом. Учитывая все приведенные выше обстоятельства, отметим важность решения данных задач для корпоративного бизнеса XXI в., выдвижения их на передний план, понимания значимости дальнейшего глубокого изучения и применения на практике.

## *Литература*

---

Брежнева, Петрушина 2020 – *Брежнева В.М., Петрушина В.М.* Исследование стратегических направлений развития в B2B продаж в современной экономике // Вестник КемГУ. Политические, социологические и экономические науки. 2020. № 1. С. 74–77.

- Бусыгин 2020 – *Бусыгин О.В.* Мотивация торговых команд. СПб.: Питер, 2020. 336 с.
- Гамаюнов, Дятлова 2010 – *Гамаюнов Б.П., Дятлова Г.Н.* Маркетинг и продажа услуг. М.: Феникс, 2010. 413 с.
- Лагутина 2022 – *Лагутина С.В.* От хаоса к порядку: построение системы b-2-b-продаж // Управление продажами. 2022. № 4. С. 246–250.
- Миллер, Хейман 2019 – *Миллер Р., Хейман С.* Новая стратегия продаж. М.: Лори, 2019. 394 с.
- Назаров 2017 – *Назаров А.И., Будовская О.* Управление продажами. Как построить систему продаж, которая реально работает. СПб.: Питер, 2017. 370 с.
- Райт 2017 – *Райт Р.* B2B-маркетинг. Пошаговое руководство. М.: Баланс Бизнес Букс, 2017. 624 с.
- Рейли 2008 – *Рейли Т.* Продажи с добавочной ценностью. М.: Попурри, 2008. 416 с.
- Синявец и др. 2020 – *Синявец Т.Д., Катунина Н.В., Лунева Е.А.* Маркетинговые инструменты формирования лояльности на рынке B2B // Инновации и инвестиции. 2020. № 3. С. 113–117.
- Уиллер, Хирш 2006 – *Уиллер С., Хирш Э.* Властелины каналов. Как лидирующие компании создают инновационные стратегии маркетинга и продаж. М.: Изд. дом Гребенникова, 2006 (Пермь: ИПК Звезда). 255 с.
- Холл 2020 – *Холл С.* B2B продажи. Как построить эффективную систему продвижения. М.: Баланс Бизнес Букс, 2020. 360 с.
- Чистякова, Артемов 2021 – *Чистякова К.А., Артемов О.Ю.* Пути развития корпоративного бизнеса на основе высокотехнологичных проектов в условиях инновационной экономики // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2021. № 3. С. 22–34.
- Bosworth 2011 – *Bosworth M.T.* Solution Selling Is the Most Comprehensive Sales and Sales Management Process Available Today. N.Y.: McGraw-Hill, 2011. 272 p.
- Holden 2018 – *Holden J.* The Selling Fox. A Field Guide for Dynamic Sales Performance. N.Y.: John Wiley & Sons, 2018. 240 p.

## References

---

- Bosworth, M.T. (2011), *Solution Selling Is the Most Comprehensive Sales and Sales Management Process Available Today*, McGraw-Hill, N.Y., USA.
- Brezhneva, V.M. and Petrushina, V.M. (2020), “Strategic directions of B2B sales development in modern economy”, *Vestnik KemGU. Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki*. no. 1, pp. 74–77.
- Busygin, O.V. (2020), *Motivation of trade teams*, Piter, St. Petersburg, Russia.
- Chistyakova, K.A. and Artemov, O.Yu. (2021), “Ways of corporate business development based on high-tech projects in an innovative economy”, *RSUH/RGGU Bulletin. “Economics. Management. Law” Series*, no. 3, pp. 22–34, DOI: 10.28995/2073-6304-2021-4-22-34.



- Gamayunov, B.P. and Dyatlova, G.N. (2010), *Marketing i prodazha uslug* [Marketing and sale of services], Feniks, Moscow, Russia.
- Hall, S. (2020), *B2B sales. How to build an effective promotion system*, Balance Business Books, Moscow, Russia.
- Holden, J. (2018), *The Selling Fox. A Field Guide for Dynamic Sales Performance*, John Wiley & Sons, N.Y., USA.
- Lagutina, S.V. (2022), "From chaos to order. Building a b-2-b-sales system", *Sales Management*, no. 4, pp. 246–250.
- Miller, R. and Heyman, S. (2019), *New sales strategy*, Lori, Moscow, Russia.
- Nazarov, A.I. and Budovskaya, O. (2017), *Upravlenie prodazhami. Kak postroit' sistemu prodazh, kotoraya real'no rabotaet* [Sales management. How to build a sales system that really works], Piter, St. Petersburg, Russia.
- Reilly, T. (2008), *Value-Added Selling*, Popurri, Moscow, Russia.
- Sinyavets, T.D., Katunina, N.V. and Luneva, E.A. (2020), "Marketing methods of forming loyalty in the B2B market", *Innovations and Investments*, no. 3. pp. 113–117.
- Wheeler, S. & Hirsch, E. (2006), *Vlasteliny kanalov. Kak lideruyushchie kompanii sozdayut innovatsionnye strategii marketinga i prodazh* [Channel Champions. How Leading Companies Build New Innovative Marketing and Selling Strategies], Izd. dom Grebennikova: IPK Zvezda, Perm, Moscow, Russia.
- Wright, R. (2017), *B2B marketing. Step-by-step guide*, Balans Biznes Buks., Moscow, Russia.

### *Информация об авторе*

*Олег Ю. Артемов*, кандидат исторических наук, доцент, профессор, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; upr-kafedra@rggu.ru

### *Information about the author*

*Oleg Yu. Artemov*, Cand. of Sci. (History), associate professor, professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; upr-kafedra@rggu.ru

# Приоритеты национального развития

---

УДК 656.61

DOI: 10.28995/2782-2222-2023-3-49-66

## Международный контекст комплексной оценки эффективного функционирования морского порта

Марина В. Макаренко

*Мариупольский государственный университет им. А.И. Куинджи,  
Мариуполь, ДНР, Россия, marimakva@mail.ru*

Лариса А. Сиволап

*Мариупольский государственный университет им. А.И. Куинджи,  
Мариуполь, ДНР, Россия, L.sivolap@mgumariupol.ru*

Владислав В. Онищенко

*Мариупольский государственный университет им. А.И. Куинджи,  
Мариуполь, ДНР, Россия, Vladylen69@mail.ru*

*Аннотация.* В статье обоснована необходимость проведения исследования вопросов обеспечения эффективного функционирования морского порта для формирования комплексного подхода в этой области. Он должен стать основанием для формирования алгоритма принятия обоснованных управленческих решений в области эффективности и международной конкурентоспособности портов. Проанализированы подходы авторов к определению характеристик порта, которые определяют его конкурентоспособность и эффективность. Рассмотрена динамика индекса связи линейных перевозок. Приведена сравнительная диаграмма финансовых, операционных показателей, показателей человеческих ресурсов для Мариупольского морского порта. Подчеркнуто, что необходима комплексная оценка эффективности морского порта на основе определения интегрального показателя, что станет базой принятия обоснованных управленческих решений, направленных на создание условий обеспечения эффективного функционирования морского порта и удержания позиций не только на внутреннем, но и на международном рынке. Приведена схема проведения мониторинга состояния эффективного функционирования морского порта на основе определения интегрального показателя. Таким образом, принятие соответствующей политики развития морских портов позволит значительно повысить эффективность функционирования портов и даст возможность сравнивать их достижения на международном рынке портовых услуг.

---

© Макаренко М.В., Сиволап Л.А., Онищенко В.В., 2023

*Ключевые слова:* мировой рынок перевозок, международный морской порт, международные коэффициенты эффективности, мониторинг состояния эффективности порта, международная конкурентоспособность

*Для цитирования:* Макаренко М.В., Сиволап Л.А., Онищенко В.В. Международный контекст комплексной оценки эффективного функционирования морского порта // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2023. № 3. С. 49–66. DOI: 10.28995/2782-2222-2023-3-49-66

## International context for a comprehensive assessment of the effective functioning of a seaport

Marina V. Makarenko

*A.I. Kuindzhi Mariupol State University University,  
Mariupol, DNR, Russia, marimakva@mail.ru*

Larisa A. Sivolap

*A.I. Kuindzhi Mariupol State University University,  
Mariupol, DNR, Russia, L.sivolap@mgumariupol.ru*

Vladislav V. Onishchenko

*A.I. Kuindzhi Mariupol State University University,  
Mariupol, DNR, Russia, Vladylen69@mail.ru*

*Abstract.* The article substantiates the need to conduct a study on the issues of ensuring the effective functioning of the seaport in order to form an integrated approach in the field that should become the basis for the formation of an algorithm for making informed management decisions in concerning the efficiency and international competitiveness of ports. It analyzes the authors' approaches to the definition of the port characteristics which determine its competitiveness and efficiency. The dynamics of the linkage index of liner transportation is considered. A comparative diagram of financial, operational indicators, human resources indicators for the Mariupol Seaport is given. It is emphasized that a comprehensive assessment of the effectiveness of the seaport is necessary based on the definition of an integral indicator, which will become the basis for making informed management decisions aimed at creating conditions for ensuring the effective functioning of the seaport and maintaining positions not only in the domestic but also in the international market. There is a scheme for monitoring the state of effective functioning of the seaport based on the determination of the integral indicator. Thus, the adoption of an

appropriate policy for the development of seaports will significantly improve the efficiency of the ports functioning and compare their achievement in the international market of port services.

*Keywords:* global transportation market, international seaport, international efficiency ratios, port efficiency monitoring, international competitiveness

*For citation:* Makarenko, M.V., Sivolap, L.A. and Onishchenko, V.V. (2023), "International context for a comprehensive assessment of the effective functioning of a seaport", *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 3, pp. 49–66, DOI: 10.28995/2782-2222-2023-3-49-66

Исследования вопросов обеспечения эффективного функционирования морского порта позволили сделать вывод о необходимости формирования комплексного подхода для упорядочения существующих сегодня мировых знаний в этой области. Он должен стать основанием для формирования алгоритма принятия обоснованных управленческих решений в области эффективности и международной конкурентоспособности портов. Процедура формирования таких решений базируется на результатах мониторинга состояния функционирования порта с учетом требований международного рынка и сложившихся мировых критериев эффективности. Следовательно, возникла необходимость в осуществлении оценки состояния эффективного функционирования морского порта на основе определения интегрального показателя. Такая оценка требует разработки соответствующего механизма ее проведения и установления шкалы сравнения полученных результатов. Такая шкала подразумевает возможность сравнения портов разных стран и учитывает международные критерии эффективности.

Поскольку мониторинг позволит принимать обоснованные решения, следует начать с формирования методического обеспечения и разрабатывать подход к организации его осуществления. Процедура мониторинга должна включать определение интегрального показателя эффективного функционирования порта с учетом международного контекста. Также следует при таком анализе включить и рассмотрение мировых показателей эффективности портов для сравнения и формирования соответствующих международных рейтингов. Сравнение и определение лидеров отрасли важно в конкурентной среде на мировом рынке и позволяет получить дополнительные преимущества или определять целевые показатели для развития.

Процессы глобализации расширяют границы и положительно влияют на развитие мировой торговли и увеличение спроса на услуги портов и морского транспорта. Однако одновременно возникают более жесткие требования к удержанию конкурентных позиций и обеспечению эффективности портов.

Конкурентоспособность и эффективность того или иного порта, его роль на международной арене во многом определяется рядом его характеристик.

Большое внимание уделялось аспектам расположения портов. До внедрения и развития контейнеризации высокоэффективной интермодальной транспортной системы расположение порта четко определялось его внутренними районами. Автор [Weigend 1958] предположил, что идеальное место для порта должно иметь достаточное пространство для его работы, легкий вход, глубину, небольшой диапазон приливов и климат, который будет не препятствовать работе порта в любое время года.

Роли порта можно разделить на фидерный порт, региональный или глобальный узловой порт. Исследования ученых [Fleming, Nayuth 1994] позволили определить центральность, промежуточность и близость как три ключевых атрибута местоположения, которые дают конкурентное преимущество некоторым морским портам и позволяют им стать узловыми. Что касается фидерных портов, то авторы [Sutcliffe, Ratcliffe 1995] указали, что успешный (перевалочный) порт-хаб должен быть расположен в месте, где есть минимальное отклонение от основных судоходных путей для линейных судов, а расстояние до обслуживаемых рынков невелико. Кроме того, был предложен порт [Cargo System 1998], который идеально расположен по отношению к основным маршрутам грузовых автомобилей и либо к богатым внутренним районам, либо к фидерным соединениям, и поддерживается соответствующими услугами, с большей вероятностью будет выбран перевозчиками в качестве своего хаба.

Расположение также влияет на то, как порт должен конкурировать. Отмечая, что порты в малых островных странах могут оказаться в невыгодном положении по сравнению с портами, которые являются естественными воротами в богатые внутренние районы. Автор [Robinson 2002] выступал за то, чтобы первые позиционировали себя таким образом для достижения лидерства в издержках (экономия масштаба) или дифференциации услуг (экономия масштаба), обеспечения роста в быстро меняющейся и высококонкурентной среде. Между тем некоторые другие исследователи [Iris et al. 2003] в то время сообщали о ключевых факторах успеха позиционирования малых островных морских портов для достиже-

ния конкурентного преимущества. Результаты двух тематических исследований с Bahamas Free port и Malta Free port показали, что порты малых островов, не имеющие прямых внутренних районов, должны сначала сосредоточиться на лидерстве в затратах, а затем развивать дополнительные услуги после того, как груз будет привлечен.

В то время как порты, расположенные как естественные ворота в богатые внутренние районы, очевидно, находятся в лучшем положении для развития взаимодействия море – суша и внутренних транспортных услуг. То, что когда-то было безопасным районом для порта, чтобы получать трафик, больше не актуально с появлением двойного штабелирования контейнеров на железнодорожных вагонах и созданием внутренних интермодальных узлов. Контейнеры теперь можно перевозить на большие расстояния через континенты, чтобы сделать соединения с портами. По мере того, как все более и более крупные суда, работающие в альянсах, будут стремиться к экономии за счет масштаба, все меньше портов будет напрямую обслуживаться более крупными трансокеанскими судами. Эти порты, ориентированные на нагрузку, могут направлять или привлекать свои грузы повсюду: водным, железнодорожным или автомобильным транспортом, тем самым расширяя внутренние районы порта. Следовательно, порты конкурируют не только с портами в своей местности и на ближайшем побережье, но и с портами на удаленных побережьях, пытающихся обслуживать одни и те же внутренние районы [Haynes et al. 1997; Fleming, Baird 1999].

По мере усиления конкуренции между удаленными морскими портами возрастает роль посредников в структуре портового движения, что способствует сокращению внутренних районов. Для грузовых центров, которые зависят от своего посредничества при грузовых перевозках, их положение в значительной степени зависит от постоянно меняющихся сетей обслуживания судоходных линий. Ввиду этого автор [Heaver et al. 2001] утверждал, что глобальные перевозчики и экспедиторы бросают вызов способности порта влиять на поток товаров, порты больше не могут рассчитывать на привлечение грузов просто потому, что они являются естественными воротами в богатые внутренние районы. Этот момент также был отмечен ранее рядом ученых-практиков [Slack 1985], а затем [Carbone, De Martino 2003].

Что касается проблем со стороны периферийных морских портов, пространственное расширение на новых площадках может быть вызвано двумя, казалось бы, разными факторами. Объяснения автора [Bird 1963; Bird 1971], основанные на Anuport, объясняют устаревание старых связей объектов. Он сообщал, что изменение активно-

сти происходит в результате поиска новых участков, которые могли бы предложить место для механизированных терминальных операций, и/или участков, примыкающих к глубоководному каналу, которые позволили бы получить доступ для еще более крупных судов. Автор [Frankel 1987] поддержал Дж. Берда в его аргументе о том, что более глубокие воды и расположение портов в нижнем течении позволяют судоходным линиям использовать свои самые большие суда, экономить время плавания и улучшать время оборота портов. По сравнению с речными портами или портами, расположенными вверх по течению, суда могут избежать необходимости проходить транзитом через длинные узкие внутренние водные пути. Модель автора [Naught 1981], с другой стороны, подразумевает перегруженность и убыток в установленные терминалы как причины конкуренции. Другие факторы, которые были выдвинуты, включают доступ к судоходным путям, поиск глубоководных участков, разницу в стоимости рабочей силы и экологические ограничения. По словам У. Хаята, факторами, важными для развития порта с центром погрузки, являются крупномасштабный местный рынок, высокая доступность к внутренним рынкам, выгодное местоположение, ранее внедренные новые технологические и социальные системы, агрессивность управления портом и экономические и политические стимулы портов.

Эффективность порта является важным фактором, определяющим отгрузку, особенно с постоянно увеличивающимися размерами судов, что увеличивает непроизводительные затраты судов, ожидающих обслуживания в портах. Согласно мнению автора [Voorde 2005], повышение эффективности портов с 25-го до 75-го перцентиля может снизить стоимость доставки на 12 процентов. Кроме того, неэффективные порты могут быть на 60% дальше от рынков средней страны.

С момента своего появления контейнеризация приобрела популярность и стала важным компонентом концепции единичной загрузки в международных морских перевозках.

Таким образом, многие исследователи рассматривали вопрос достижения эффективности порта за счет оптимизации операций в контексте контейнерных терминалов. Среди этих исследований большое внимание уделялось адекватному обеспечению и эффективному размещению причальных сооружений в связи с тем, что стоянка (включая время ожидания судов для погрузки и разгрузки груза) составляет значительную часть времени пребывания судна в порту и неэффективная швартовка влечет за собой ненужную потерю производительности. Авторы [Steenken et al. 2004] представили подробный обзор управления и оптимизации контейнерных

терминалов на основе более чем 200 статей. В его обзоре описаны и классифицированы операционные процессы на контейнерных терминалах, а также представлен обзор методов, используемых для оптимизации причального транспорта, наземного транспорта и кранового транспорта, а также логистики хранения и штабелирования.

Помимо специфики управления операциями, следует отметить, что обеспечение современными средствами, оборудованием и инфраструктурой информационных технологий (ИТ) играет важную роль в повышении общей эффективности порта. Тем не менее инвестиции в современное оборудование для увеличения пропускной способности на практике более сложны, поскольку [Song 2002] продемонстрировал ценность инвестиций в интеллектуальные средства для успеха порта.

Так, на основе рассмотрения статистических данных, приведенных международными агентствами, можно сделать вывод, что Россия не занимала ведущих позиций в мировых рейтингах морских портов. К примеру, Индекс связи линейных перевозок показывает, насколько хорошо страны связаны с глобальными транспортными сетями. Он рассчитывается Конференцией ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД) на основе нескольких компонентов морского транспортного сектора: количество судов, максимальный размер судна, количество услуг и количество компаний, работающих с контейнерными судами в портах страны. Для каждого компонента значение страны разделено на максимальное значение каждого компонента в 2004 г. Индекс генерирует значение 100 для страны с самым высоким средним индексом в 2004 г. Основные данные поступают от Containerisation International Online. Этот индекс в России составил 38,1 в 2019 г., согласно сборнику показателей развития Всемирного банка, собранному из официально признанных источников. В 2021 г. произошло значительное снижение до 37,2 (рис. 1).

Из приведенной динамики можно увидеть, что индекс имел максимальное значение в 2014 г. – 47,5, а в 2006 г. самое низкое – 19,9.

Но приведенная динамика показывает, что страна почти не потеряла позиций, которые уже были ею заняты, и это хорошая тенденция. Так, сравнение показателей в каждом сегменте для Мариупольского порта с максимальными и минимальными значениями этих показателей для портов мира позволяет сделать некоторые выводы. Так, например, для финансовой группы показателей UNCTAD мы видим, что исследуемое предприятие по таким показателям, как «EBITDA/доход (операционная маржа)» и «Труд/доход», превышает минимальные мировые значения портов.



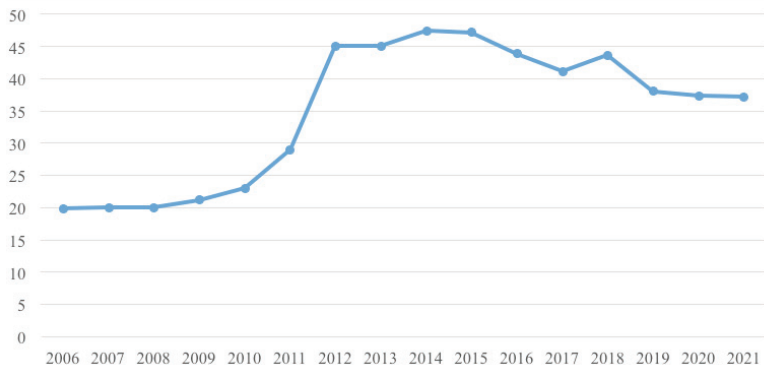


Рис. 1. Динамика индекса связи линейного судоходства России (LSCI)  
<https://hbs.unctad.org/maritime-transport-indicators/>

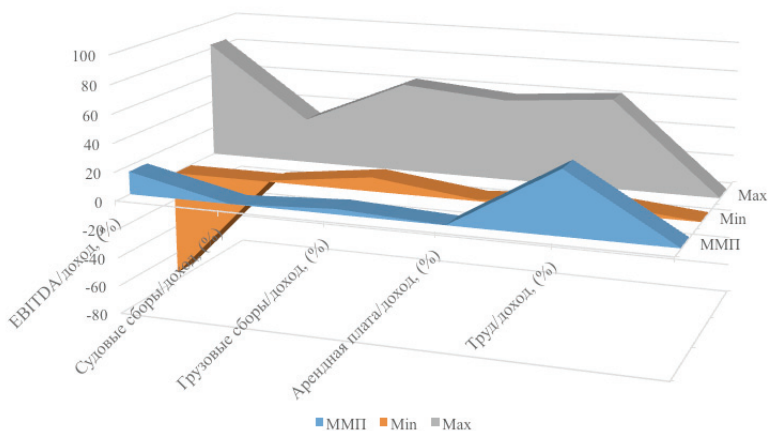


Рис. 2. Сравнительная диаграмма финансовых показателей портов мира и Мариупольского морского порта

Для операционного сектора по таким показателям, как «Средний валовой тоннаж на судно» и «Средний тоннаж на прибытие», Мариупольский морской порт также превышает минимальные показатели мировых портов.

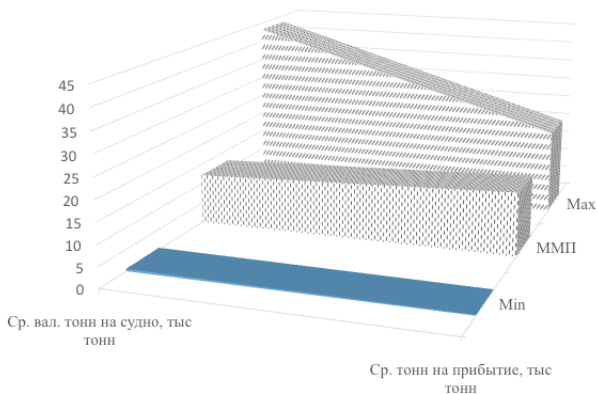


Рис. 3. Сравнительная диаграмма операционных показателей портов мира и ММП

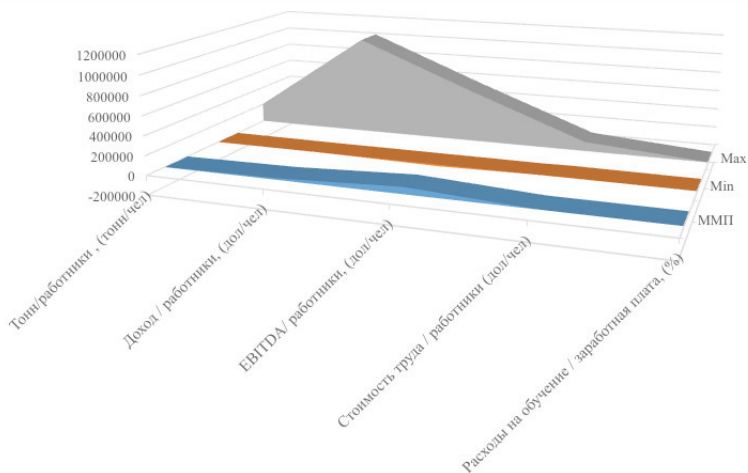


Рис. 4. Сравнительная диаграмма показателей человеческих ресурсов портов мира и ММП

Что касается сравнения значений по сектору человеческих ресурсов, то можно отметить положительную тенденцию показателя «ЕВТДА/ работник», превышающего минимальные значения для портов мира.

Таким образом, на основе сравнения фактических показателей с открытой статистикой мировых портов можем отметить невысокие значения исследуемого предприятия, но почти не выходящие за минимальные значения.

Условия деятельности в новых реалиях нельзя назвать простыми, и часто они не зависят по факторам от самого предприятия. Принятие управленческих решений относительно эффективного функционирования морского порта происходит при сложных обстоятельствах деятельности, а именно наличия массивов неструктурированных данных, сложных причинно-следственных связей с составляющими эффективности, таких как финансы, операции, человеческие ресурсы и большой динамичности окружающей среды.

Ознакомление с тематической литературой позволило получить много информации о состоянии изучаемого вопроса на сегодняшний день. Но можно сказать, что продолжает существовать проблема определения параметров эффективного функционирования морского порта.

Следовательно, необходима комплексная оценка эффективности морского порта на основе определения интегрального показателя.

Такой механизм станет базой принятия обоснованных управленческих решений, направленных на создание условий обеспечения эффективного функционирования морского порта и удержания позиций не только на внутреннем, но и на международном рынке.

Как уже упоминалось, основными показателями производительности судна является время обращения судна и тоннаж, обработанный за судоход в порту.

Время оборота судна – это продолжительность нахождения судна в порту, оно исчисляется с момента прибытия до момента отправки. Традиционно выражается в днях. В настоящее время принято выражать время исполнения в часах. Администрация порта обычно собирает статистические данные, предоставляющие месячные и годовые средние времена оборота. Среднее время оборота судна определяется делением общего количества часов на общее количество входящих в порт судов.

В своей базовой форме время обращения судна не имеет большого значения, поскольку на продолжительность пребывания судна влияют: (а) объем груза, (б) доступные средства и (с) состав груза. Таким образом, порту необходимо разбить основное время оборота судна для танкеров, балкеров, контейнеровозов и судов для генеральных грузов и даже разделить их на внутренние торговые, региональные и океанские суда.



Рис. 5. Схема проведения мониторинга эффективного функционирования морского порта на основе определения интегрального показателя

Поскольку продолжительность нахождения судна в порту зависит от объема груза, с которым оно работает, более полезным показателем производительности судна является тоннаж, обработанный за день или час пребывания судна в порту. Средний тоннаж, обработанный за судно-день или час судна, будет получен путем деления общего тоннажа загружаемого и выгружаемого груза на общее время, которое все суда проводят в порту.

При сборе данных, позволяющих порту определить время обращения судна или обработанный тоннаж за судно-день (или время судна), порт обычно разбивает общее время в порту на время у причала и время от причала. В этот промежуток времени есть возможность осуществлять записи по каждой сервисной деятельности, задержки (времени простоя), а также причин задержки (например, ожидание груза, открытие/закрытие люков, ожидание передачи, дождь, ожидание причала и т.п.). В частности, отношение между временем ожидания причала и временем, проведенным на причале,

известное как коэффициент ожидания, является важным показателем возможного состояния пробок.

В то время как тоннаж, обработанный за судодень (или время), является мерой объема груза, обработанного за единицу времени нахождения судна в порту. Производительность в портах, как правило, измеряется с точки зрения тоннажа груза, обработанного за единицу рабочего места в час. В случае генеральных грузов рабочим местом является бригада, с контейнерами – кран. Таким образом, производительность измеряется в терминах: тонн/час груза для генеральных грузов и TEU/час крана. С тоннами в час бригады размер бригады является существенным фактором, поскольку, как правило, и до определенного момента, чем больше размер группы, тем больше ее выход. Следовательно, более полезным показателем производительности для генеральных грузов является тоннаж, обрабатываемый за человеко-час. Устанавливая численность бригады, следует отметить, что в некоторых портах есть отдельные стивидорные и причальные группы, а в некоторых – интегрированная группа, работающая на борту судов (стивидор), а также на перроне (причал). Следует также отметить, что очень часто размер и характер груза оказывают влияние на деятельность группы. Как правило, чем больше и однороднее партия, тем больше производительность.

Оценка работы порта с точки зрения экспортера/импортера достаточно базовая, поскольку существует лишь один интересный показатель, время пребывания груза в порту, измеряемое количеством дней, в течение которых тонна груза остается в порту. Высокое время задержки, как правило, свидетельствует о том, что с портом не все хорошо. Однако он не определяет сферу, где можно искать улучшение, поскольку, в отличие от времени судоходства в порту, он не имеет разбивки в соответствии с различными процедурами, которые необходимо пройти, прежде чем груз может быть отправлен или доставлен (например, таможенное оформление, ожидание инструкций, ожидание судна, ожидание транспорта и т. п.). Важность времени пребывания также, очевидно, зависит от природы груза.

Эффективность использования активов измеряется по отношению к тоннажу входящих в порт судов и/или тоннажу обработанного груза. Поскольку основными активами порта являются его причалы, важно измерять производительность причалов с точки зрения пропускной способности причала. Таким образом, пропускная способность причала – это общий тоннаж груза, который обрабатывается через причал. Большинство портов получают среднюю пропускную способность причала путем деления общего обрабатываемого тоннажа на причалах на количество причалов, доступных

в порту. Предпочтительный метод состоит в том, чтобы отдельно для каждого причала определить общий тоннаж, обрабатываемый на причале, а затем получить среднее значение для всех причалов. Пропускная способность на причале также измеряется в тоннаже, обрабатываемом на его погонный метр (или фут).

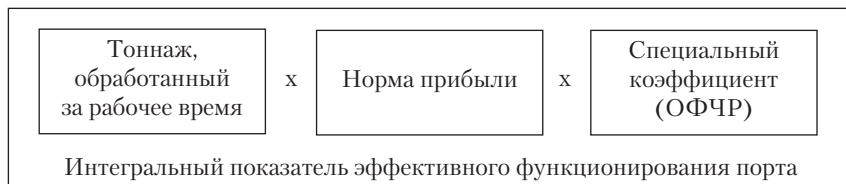
Степень использования причала измеряется коэффициентом использования причала. Это процент фактического рабочего времени на причале по отношению ко времени нахождения на причале. Этот индикатор кажется более полезным, чем коэффициент занятости причала, измеряющий время пребывания причала в общем доступе.

Как и время обращения судна, пропускная способность причала в значительной степени зависит от обрабатываемого на причале класса груза, поэтому возникает необходимость установить показатели, которые измеряют пропускную способность причала в контексте класса обработанного груза (генеральный груз, контейнер, навалом и т. п.).

В дополнение к финансовым результатам, которые можно определить из обычных финансовых отчетов (отчет о прибылях и убытках, балансе), порт может захотеть связать свои операционные излишки и расходы, приносящие прибыль, с общим GRT/NRT судоходства и общим тоннажем груза, обработанного в порту. Примерами являются доходы/расходы по GRT (или NRT) отгрузки и операционный избыток на тонну обработанного груза. Преимущество отношения доходов, расходов и операционного излишка к тоннажу судоходства или тоннажу обработанного груза состоит в том, что теперь существует общий знаменатель для целей сравнения. И последнее, но не менее важное: полезным показателем финансовых показателей является норма прибыли от оборота, определяемая путем деления операционной прибыли по операционному доходу.

Таким образом, подход к оценке эффективного функционирования порта имеет свои особенности и специфику, определяемую учетом в своем составе трех сегментов: операционного, финансового и человеческих ресурсов и показателя нормы прибыли (или выручки), и точно характеризующий рост экономических показателей порта (рис. 6).

Теоретическое обоснование выбора подсистем факторов воздействия, а также использование когнитивного моделирования и структуризация информации, позволили предложить интегральный показатель оценки эффективного функционирования морского порта. Этот показатель корректируется на специальный коэффициент операционно-финансового сегмента и сегмента человеческих ресурсов (ОФЧР).



*Рис. 6.* Подход к количественной оценке эффективности функционирования морского порта

Предполагаем, что в течение длительного времени можно получить динамику показателя и определить соответствующие тенденции развития исследуемого явления с учетом определенных сегментов: операционного, финансового и сегмента человеческих ресурсов. Проведение анализа показателей на основе предложенного подхода позволит получить информацию по возможному дисбалансу и конкретизирует области необходимого вмешательства для внесения корректировок.

Такие вопросы представляют особый интерес сейчас, в современных условиях, поскольку дисбалансы в функционировании морских портов могут создать серьезные препятствия развитию экономики государства.

Таким образом, принятие соответствующей политики развития морских портов позволит значительно повысить эффективность функционирования портов и сравнить их достижения на международном рынке портовых услуг. Это особенно актуально в условиях процессов глобализации экономики и расширения возможностей для перевозки грузов по морю.

Главной задачей для руководства порта является создание благоприятных условий для динамичного, взвешенного развития предприятия. Такое развитие обязательно должно обеспечить эффективное функционирование предприятия, достижение стратегических целей, поставленных перед ним.

Обеспечение эффективного функционирования порта невозможно без положительных показателей по финансовой, операционной сферам и сфере человеческих ресурсов, что неоднократно подчеркивалось зарубежными экспертами и проверялось на практике.

Цель достижения эффективного функционирования предполагает не только улучшение финансовых и операционных показателей. Эффективное функционирование – это забота о человеческих ресурсах предприятия, повышение их квалификации,

развитие их способностей, обогащение профессионального опыта. Потенциал человеческих ресурсов, их знания становятся важным рычагом развития всего предприятия во всех функциональных отраслях. К составляющим целям также обязательно следует отнести вопросы защиты окружающей среды. Этот вопрос достаточно остро стоит перед всеми портами мира. Экологизация услуг порта также очень высоко оценивается потребителями и оказывает влияние на результаты работы предприятия. Поиск путей снижения загрязнения, внедрения энергосберегающих технологий, современного топлива также является залогом эффективности деятельности.

Следовательно, при формировании подхода к интегральной оценке эффективного функционирования порта следует учитывать основы количественной оценки эффективности по таким сегментам, как операционный, финансовый и человеческие ресурсы.

### Литература

- Bird 1963 – *Bird J.* The major seaports of United Kingdom. London: Hutchison, 1963.
- Bird 1971 – *Bird J.* Seaports and Seaport Terminals. London: Hutchison, 1971.
- Carbone, De Martino 2003 – *Carbone V., De Martino M.* The changing role of ports in supply-chain management – an empirical analysis // *Maritime Policy and Management*. 2003. № 30. P. 305–320.
- Cargo Systems 1998 – *Cargo Systems Opportunities for Container Ports.* (London HR Publication).
- Fleming and Baird 1999 – *Fleming D.K. and Baird A.J.* Comment – some reflections on port competition in the United State and Western Europe // *Maritime Policy and Management*. 1999. № 26. P. 383–394.
- Fleming, Hayuth 1994 – *Fleming D.K. and Hayuth Y.* Spatial characteristics of transportation hubs: centrality and intermediacy // *Journal of Transport Geography*. 1994. № 2. P. 3–18.
- Frankel 1998 – *Frankel E.G.* China's maritime developments // *Maritime Policy and Management*. 1998. № 25. P. 235–249.
- Haynes et al. 1997 – *Haynes K.E., Hsing Y.M. and Stouch R.R.* Regional port dynamics in the global economy: the case of Kaohsiung // *Maritime Policy and Management*. 1997. № 24. P. 93–113.
- Hayuth 1981 – *Hayuth Y.* Containerisation and the load center concept // *Economic Geography*. 1981. № 57. P. 160–176.
- Heaver et al. 2001 – *Heaver T., Meersman H. van der Voorde E.* Cooperation and competition in international container transport: strategies for ports // *Maritime Policy and Management*. 2001. № 28. P. 293–305.



- Iris et al. 2003 – *Vis I.F.A., Koster R.de.* Transshipment of containers at a container terminal: an overview // *European Journal of Operational Research*. 2003. № 147. P. 1–16.
- Robinson 2002 – *Robinson, R.* Ports as elements in value-driven Chain systems – the new paradigm // *Maritime Policy and Management*. 2002. № 29. P. 241–255.
- Slack 1985 – *Slack B.* Containerization, inter-port competition and port selection // *Maritime Policy and Management*. 1985. № 12. P. 293–303.
- Song 2002 – *Song D.W.* Regional container port competition and co-operation – the case of Hong Kong and South China // *Journal of Transport Geography*. 2002. № 10. P. 99–110.
- Steenken et al. 2004 – *Steenken D., Vob S., Stahlbock R.* Container terminal operation and operations research – a classification and literature review // *OR Spectrum*. 2004. № 26. P. 3–49.
- Sutcliffe, Ratcliffe 1995 – *Sutcliffe P. and Ratcliffe B.* The battle for med hub role // *Containerization International*. 1995. № 28. P. 95–99.
- Voorde 2005 – *Voorde E.E.M. van de.* What future the maritime sector? Some considerations on globalization, co-operation and market power // *Research in Transportation Economics*. 2005. № 13. P. 253–277.
- Weigend 1958 – *Weigend G.G.* Some elements in the study of port geography // *Geographical Review*. 1958. № 48. P. 185–200.

## References

---

- Bird, J. (1963), *The major seaports of United Kingdom*, Hutchison, London, UK.
- Bird, J. (1971), *Seaports and Seaport Terminals*, Hutchison, London, UK.
- Carbone, V. and De Martino, M. (2003), “The changing role of ports in supply-chain management – an empirical analysis”, *Maritime Policy and Management*, no. 30, pp. 305–320.
- Cargo Systems (1998), *Opportunities for Container Ports*, HR Publication, London, UK.
- Fleming, D.K. and Hayuth, Y. (1994), “Spatial characteristics of transportation hubs: centrality and intermediacy”, *Journal of Transport Geography*, no. 2, pp. 3–18.
- Fleming, D.K. and Baird, A.J. (1999), “Comment – some reflections on port competition in the United State and Western Europe”, *Maritime Policy and Management*, no. 26, pp. 383–394.
- Frankel, E.G. (1998), “China’s maritime developments”, *Maritime Policy and Management*, no. 25, pp. 235–249.
- Haynes, K.E., Hsing, Y.M. and Stouch, R.R. (1997), “Regional port dynamics in the global economy: the case of Kaohsiung”, *Maritime Policy and Management*, no. 24, pp. 93–113.
- Hayuth, Y. (1981), “Containerisation and the load center concept”, *Economic Geography*, 57, pp. 160–176.

- Heaver, T., Meersman, H. and van der Voorde, E. (2001), "Cooperation and competition in international container transport: strategies for ports", *Maritime Policy and Management*, no. 28, pp. 293–305.
- Iris, F.A. Vis and Rene, de Koster (2003), "Transshipment of containers at a container terminal: an overview", *European Journal of Operational Research*, no. 147, pp. 1–16.
- Robinson, R. (2002), "Ports as elements in value-driven Chain systems – the new paradigm", *Maritime Policy and Management*, no. 29, pp. 241–255.
- Slack, B. (1985), "Containerization, inter-port competition and port selection", *Maritime Policy and Management*, no. 12, pp. 293–303.
- Song, D.W. (2002), "Regional container port competition and co-operation – the case of Hong Kong and South China", *Journal of Transport Geography*, no. 10, pp. 99–110.
- Steenken, D., Vob, S. and Stahlbock, R. (2004), "Container terminal operation and operations research – a classification and literature review", *OR Spectrum*, no. 26, pp. 3–49.
- Sutcliffe, P. and Ratcliffe, B. (1995), "The battle for med hub role", *Containerization International*, no. 28, pp. 95–99.
- Voorde, E.E.M.V.D. (2005), "What future the maritime sector? Some considerations on globalization, co-operation and market power", *Research in Transportation Economics*, no. 13, pp. 253–277.
- Weigend, G.G. (1958), "Some elements in the study of port geography", *Geographical Review*, no. 48, pp. 185–200.

### *Информация об авторах*

*Марина В. Макаренко*, доктор экономических наук, профессор, Мариупольский государственный университет им. А.И. Куинджи, Мариуполь, ДНР, Россия; 287549, Россия, ДНР, Мариуполь, пр. Строителей, д. 129; marimakva@mail.ru

*Лариса А. Сиволар*, доктор экономических наук, доцент, Мариупольский государственный университет им. А.И. Куинджи, Мариуполь, ДНР, Россия; 287549, Россия, ДНР, Мариуполь, пр. Строителей, д. 129; L.sivolap@mgumariupol.ru

*Владислав В. Онищенко*, кандидат экономических наук, Мариупольский государственный университет им. А.И. Куинджи, Мариуполь, ДНР, Россия; 287549, Россия, ДНР, Мариуполь, пр. Строителей, д. 129; Vladyslen69@mail.ru

*Information about the author*

*Marina V. Makarenko*, Dr. of Sci. (Economics), professor, A.I. Kuindzhi Mariupol State University, Mariupol, DNR, Russia; bld. 129, Stroitelei Avenue, Mariupol, DNR, Russia, 287549; marimakva@mail.ru

*Larisa A. Sivolap*, Dr. of Ec., associate professor, A.I. Kuindzhi Mariupol State University, Mariupol, DNR, Russia; bld. 129, Stroitelei Avenue, Mariupol, DNR, Russia, 287549; L.sivolap@mgumariupol.ru

*Vladyslav V. Onishchenko*, Cand. of Sci. (Economics), associate professor, A.I. Kuindzhi Mariupol State University, Mariupol, DNR, Russia; bld. 129, Stroitelei Avenue, Mariupol, DNR, Russia, 287549; Vladylen69@mail.ru

УДК 620.9(470)

DOI: 10.28995/2782-2222-2023-3-67-79

## Устойчивое развитие России и перспективы энергетического перехода

Елена Д. Меленьчук

*Российское энергетическое агентство Минэнерго России,  
Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова,  
Москва, Россия, elena.melenchuk2000@gmail.com*

*Аннотация.* Наличие, виды и доступ к энергетическим ресурсам значительно влияют на экономическое развитие отдельных отраслей и страны в целом. В рамках концепции устойчивого развития стабильность энергетической системы может быть достигнута тогда, когда энергетическая система удовлетворяет требованиям сбалансированной экономической, экологической и социальной устойчивости. Климатическая Повестка – долгосрочный тренд, и его актуальность не снижается даже с учетом происходящей сейчас трансформации российской экономики. Вопросы ответственного развития России напрямую связаны с вопросами устойчивого развития и ESG повесткой, сохраняя свою актуальность в условиях новых вызовов. С точки зрения устойчивого развития Россия развивает все направления и совершенствует традиционную генерацию, стремясь не просто к сокращению выбросов парниковых газов, а к обеспечению минимизации воздействия традиционной генерации на изменение климата.

*Ключевые слова:* устойчивое развитие, энергетический переход, декарбонизация

*Для цитирования:* Меленьчук Е.Д. Устойчивое развитие России и перспективы энергетического перехода // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2023. № 3. С. 67–79. DOI: 10.28995/2782-2222-2023-3-67-79

---

© Меленьчук Е.Д., 2023

## Sustainable development of Russia and prospects for energy transition

Elena D. Melen'chuk

*Russian Energy Agency (REA) of the Ministry of Energy  
of the Russian Federation, Lomonosov Moscow State University (MSU),  
Moscow, Russia, elena.melenchuk2000@gmail.com*

*Abstract.* Availability, types and access to energy resources significantly affect the economic development of particular industries and the country as a whole. The concept of sustainable development entails that the energy system must meet the requirements of balanced economic, environmental, and social sustainability to achieve sustainability.

The Climate Agenda remains a long-term trend, and its relevance is not waning, despite the ongoing transformation of the Russian economy. Responsible development in Russia directly relates to sustainable development and the ESG agenda, and remains relevant in the face of new challenges. Russia is developing all areas and is also improving traditional generation, striving not only to reduce greenhouse gas emissions but to ensure that the impact of traditional generation on climate change is minimized.

*Keywords:* sustainable economic development, energy transition, decarbonization

*For citation:* Melen'chuk, E.D. (2023), "Sustainable development of Russia and prospects for energy transition", *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 3, pp. 67–79, DOI: 10.28995/2782-2222-2023-3-67-79

### *Введение*

Вероятность ускорения динамики наблюдаемого изменения климата в XXI в. предопределяет необходимость учета изменений климата в качестве одного из ключевых долговременных факторов безопасности России<sup>1</sup>. Политика России в области устойчивого развития определена в «Стратегии социально-экономического развития Российской Федерации с низким уровнем выбросов парниковых газов до 2050 года», разработанной в целях реализации статьи 4 Парижского соглашения и способствующей сдерживанию

---

<sup>1</sup> Климатическая доктрина Российской Федерации, утвержденная распоряжением Президента Российской Федерации от 17.12.2009 г. № 861-рп.

прироста глобальной средней температуры ниже 2°С сверх доиндустриальных уровней, направлена на обеспечение поступательного социально-экономического развития, характеризующегося низким уровнем выбросов парниковых газов<sup>2</sup>.

Вопросы, связанные с изменением климата, носят глобальный характер и требуют учитывать различные воздействия климатических изменений, в том числе увеличение выбросов парниковых газов и миграционные процессы, связанные с природными катастрофами.

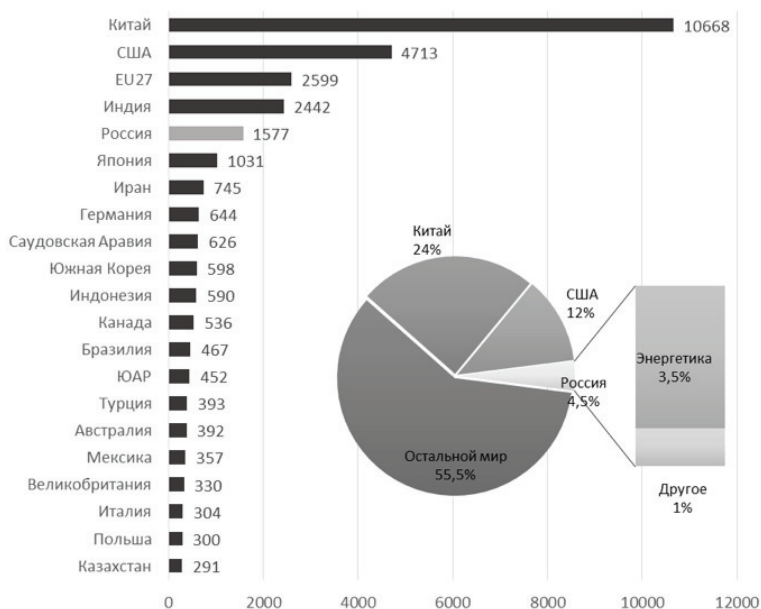


Рис. 1. Топ-20 стран по объему выбросов в 2020 г., млн т CO<sub>2</sub>-экв.

Источник: составлено автором по данным доклада  
«Климатическая повестка России:  
реагируя на международные вызовы»

<sup>2</sup> Стратегия социально-экономического развития Российской Федерации с низким уровнем выбросов парниковых газов до 2050 года, утв. распоряжением Правительства Российской Федерации от 29.11.2021 № 3052-р.

<sup>3</sup> Климатическая повестка России: реагируя на международные вызовы: Доклад. URL: [https://rosenergo.gov.ru/doklad\\_klimaticheskaya\\_povestka\\_rossii\\_reagiruyaya\\_na\\_mezhdunarodnie\\_vizovi?ysclid=leoccoo67j97366532](https://rosenergo.gov.ru/doklad_klimaticheskaya_povestka_rossii_reagiruyaya_na_mezhdunarodnie_vizovi?ysclid=leoccoo67j97366532) (дата обращения 15 февраля 2023).

Мировые выбросы диоксида углерода (CO<sub>2</sub>) в мире в 2020 г. составили 35 Гт, всего парниковых газов – 51,8 Гт в пересчете на диоксид углерода (CO<sub>2</sub>-экв.). В 2020 г., согласно рис. 1, Китай являлся лидером по объему выбросов парниковых газов в абсолютном выражении, а Россия входила в пятерку крупнейших эмитентов парниковых газов в мире с долей 4,5%. Однако при рассмотрении выбросов таких газов на душу населения Россия находится на 6-м месте среди крупных экономик<sup>3</sup>.

Сжигание ископаемых видов топлива (угля, природного газа и нефти) для производства электроэнергии и тепла – крупнейший источник глобальных выбросов парниковых газов (далее – ВПГ). Структура ВПГ в России представлена на рис. 2.

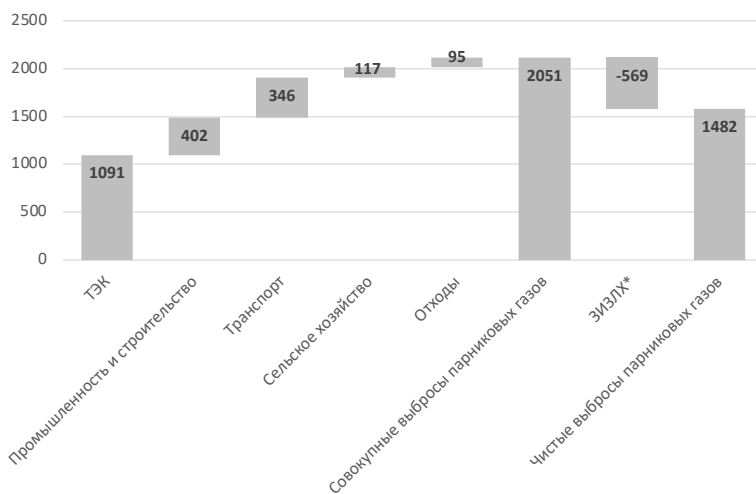


Рис. 2. Структура выбросов парниковых газов, млн т CO<sub>2</sub>-экв. (2020 г.)

Источник: составлено автором по данным национального кадастра Российской Федерации (2022)

Топливо-энергетический комплекс производит 1093 млн т CO<sub>2</sub>-экв., из которых при 400 млн т добытого угля приходится всего 73 млн т CO<sub>2</sub>-экв. Соответственно, добыча угля не является основным источником выбросов для России.

19% в структуре глобальных выбросов парниковых газов занимает метан, и его влияние на климат превосходит влияние выбросов CO<sub>2</sub>. Согласно рис. 3, основным источником выбросов метана в энергетике России является сектор добычи.



Рис. 3. Основные источники выбросов метана в российском топливно-энергетическом комплексе (2020), %

Источник: составлено автором по данным национального кадастра Российской Федерации (2022)

Как указано в Рамочной конвенции Организации Объединенных Наций об изменении климата, глобальный характер изменения климата требует максимально широкого сотрудничества всех стран и их участия в деятельности по эффективному и надлежащему международному реагированию сообразно их общей, но дифференцированной ответственности и реальным возможностям, а также их социальным и экономическим условиям<sup>4</sup>. В данном контексте выбор средств обеспечения энергетической безопасности в условиях мировой климатической повестки входит число важнейших государственных приоритетов всех стран. В свою очередь обеспечение энергетической безопасности России должно осуществляться на основе более рационального использования имеющихся ресурсов, оптимизации импорта, развития переработки энергоносителей и соответствующей инфраструктуры внутри страны, а также снижения воздействия энергетического перехода и декарбонизации на климатическую и социальную систему.

Тем не менее в мире большое внимание уделяется глобальному энергетическому переходу, связанному в том числе с изменением роли традиционных высокоуглеродных секторов энергетики и возобновляемых источников энергии.

<sup>4</sup> Де Шазорне Л.Б. Рамочная конвенция Организации Объединенных Наций об изменении климата. URL: [https://legal.un.org/avl/pdf/ha/ccc/ccc\\_r.pdf](https://legal.un.org/avl/pdf/ha/ccc/ccc_r.pdf) (дата обращения 7 февраля 2023).



## *Энергетический переход*

Согласно концепции устойчивого развития, надежность энергетической системы может быть достигнута, когда энергоносители не только поставляются устойчивым образом, но и используются экологически чистым способом, а также когда социальные проблемы уменьшаются за счет равномерного распределения затрат и выгод от использования энергии в одном поколении и между поколениями. Иными словами, последствиями энергетического сектора являются экономические и экологические (производство, потребление энергоресурсов), а также социальные (потребление энергии). В условиях новых вызовов под влиянием энергетического перехода и декарбонизации ESG повестка, устойчивое развитие сохраняют свою актуальность.

Энергетический переход к более эффективной, гибкой и устойчивой энергетике характеризуется прежде всего структурной диверсификацией энергетики, цифровой трансформацией и интеллектуализацией отраслей экономики, оптимизация и расширение инфраструктуры транспортировки энергетических ресурсов, уменьшением негативного воздействия отраслей топливно-энергетического комплекса на окружающую среду и адаптацию их к изменениям климата, в результате чего будет внесен существенный вклад в переход к низкоуглеродному развитию мировой экономики и противодействию изменениям климата.

### *Механизмы снижения углеродного следа и углеродное ценообразование*

Целевые показатели России по выбросам CO<sub>2</sub> эквивалента, планируемые к принятию в рамках Парижского соглашения, достижимы в условиях текущей экологической политики. Главным образом снижение выбросов парниковых газов обеспечивается за счет методов, которые уже сейчас применяются в Российской Федерации. Перечень основных подходов российских компаний по снижению выбросов приведен в табл. 1.

Таблица 1

Основные подходы российских компаний  
к снижению углеродного следа<sup>5</sup>

Методы	Описание	
Рост энергетической эффективности	Удельный расход топлива на производство э/э к 2025 г. должен составить 280,0 г/кВт*ч (–10% к 2018 г.), к 2030 г. – 255,6 г/кВт*ч (–20%)	
С О К Р А Щ Е Н И Е	Использование возобновляемых источников энергии	Конкурсные отборы проектов по строительству объектов ВИЭ, продление действия механизма стимулирования ВИЭ после 2024 г.
	Использование атомной энергии	Ввод в 2019 г. блока Нововоронежской АЭС-2, строительство Курской АЭС-2
	Технологии когенерации	Рост внедрения газотурбинных установок с коэффициентом использования топлива до 77%
	Снижение ВПГ нефтегазохимии	Модернизации технологий и установок для производства основных химических веществ
	Сокращение выбросов метана	Мероприятия на ПАО «Газпром» и ПАО «НОВАТЭК» с целью сокращения потерь газа
П О Г Л О Щ Е Н И Е	Рост поглощающей способности лесов	Изменения в лесном законодательстве, направленные на 100% восстановление лесов и борьбу с лесными пожарами
	Хранение CO <sub>2</sub> в нефтегазовом пласте	Технологии закачки CO <sub>2</sub> в пласт для повышения нефтеотдачи (используются на Самотлорском, Новопортовском и других м-р)
	Посадка деревьев	Осуществление посадки деревьев и организации работ по охране лесов от пожаров
	Закачка ПНГ в нефтегазовый пласт	Поддержание пластового давления за счет закачки ПНГ вместо его сжигания (реализуется Лукойл и пр.)

С учетом национальных целей Российской Федерации реализуются меры по повышению энергетической эффективности, развитию возобновляемых источников энергии, водородной энергетике, энергии атома, использованию и разработке накопителей и подзем-

<sup>5</sup> Климатическая повестка России: реагируя на международные вызовы.

ных хранилищ парниковых газов (carbon capture and storage, технологии CCS), формирование соответствующей нормативной базы. В частности, предусмотрен значительный рост экспорта водорода на период до 2050 г. (рис. 4)<sup>6</sup>.

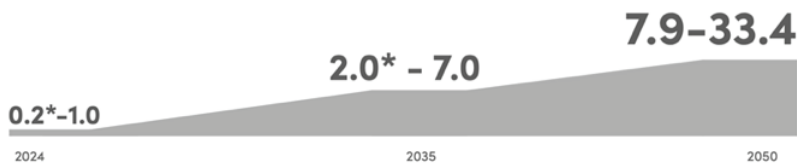


Рис. 4. Целевой показатель по экспорту водорода в России, млн т<sup>7</sup>

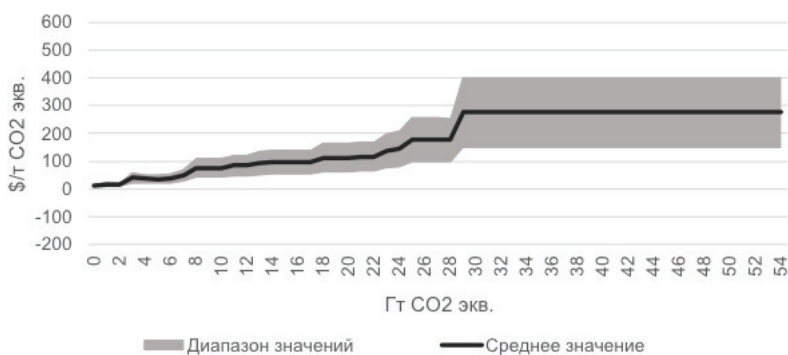


Рис. 5. Кривая себестоимости снижения ВПП при использовании технологий поглощения

На данный момент только 10 стран имеют прямые отсылки к технологии CCS в своих программах по снижению выбросов в

<sup>6</sup> Концепция развития водородной энергетики в Российской Федерации, утв. распоряжением Правительства Российской Федерации от 05.08.2021 № 2162-р.

<sup>7</sup> Итоги работы Минэнерго России и основные результаты функционирования ТЭК в 2020 году // Сайт Министерства энергетики РФ. 2021. URL: <https://minenergo.gov.ru/view-pdf/20515/154220> (дата обращения 15 января 2023).

рамках Парижского соглашения. Россия не исключение, среди мер Климатической доктрины есть прямая отсылка к технологии улавливания и хранения углерода (технологии CCS). Стоимость сокращения уровня выбросов парниковых газов путем технологий поглощения для 40% выбросов составляет 150–400 долларов за тонну CO<sub>2</sub>-экв. (рис. 5). Чем больший объем сокращений будет запланирован в рамках энергоперехода, тем дороже в стоимостном эквиваленте.

Более того, в Европе начиная с 1 октября 2023 г.<sup>8</sup> вводится механизм трансграничного углеродного регулирования, под действие которого попадают электроэнергетика и продукция энергоемких отраслей промышленности. Для сохранения конкурентоспособности на европейском рынке российским компаниям необходимо сокращать показатели углеродной интенсивности производства электроэнергии, выработанной на электростанциях на ископаемом топливе [Лебедева, Дворовенко 2022].

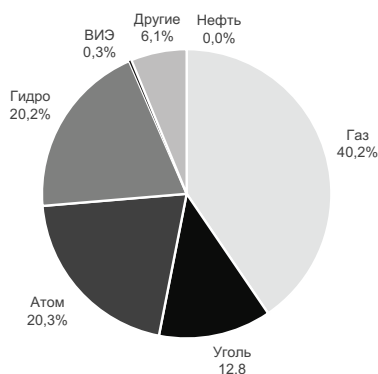


Рис. 6. Выработка электроэнергии в России, 2020

Источник: составлено автором по данным BP Statistical Review of World Energy 2021

Несмотря на то что в энергобалансе России низкоуглеродные источники составляют более 80% выработки электроэнергии в России (рис. 6), включая природный газ, атомную, гидрогенерацию

<sup>8</sup> Deal reached on new carbon leakage instrument to raise global climate ambition. 2022. URL: <https://www.europarl.europa.eu/news/en/press-room/20221212IPR64509/deal-reached-on-new-carbon-leakage-instrument-to-raise-global-climate-ambition> (дата обращения 15 января 2023).

и ВИЭ, что указывает на значительные конкурентные преимущества по сравнению с другими странами, с учетом сложившейся геополитической ситуации российским энергетическим компаниям необходимо переориентироваться на рынок Азиатско-тихоокеанского региона и подстраивать свою деятельность в рамках национальных требований импортеров и повышенного внимания к климатической повестке в целом.

### *Механизмы развития ВИЭ*

Проблемными вопросами в сфере топливно-энергетического комплекса, энергетической и экологической безопасности Российской Федерации по-прежнему остается вопрос о декарбонизации структуры энергобаланса и устранения препятствий для развития возобновляемой энергетики.

Действующая программа поддержки возобновляемых источников энергии (далее – ВИЭ) на оптовом и розничных рынках завершится в 2024 г. Результаты прошедших отборов позволяют сделать вывод о том, что в России могут быть построены большие объемы ВИЭ-генерации с учетом значительного интереса инвесторов к данному сектору энергетики, а также показывают значительное снижение плановых цен поставки. В частности, полные стоимости единицы производимой энергии на морских и наземных ветряных электростанциях (LCOE<sup>9</sup>) снизились на 60% (с 0,188 до 0,075 \$/кВт·ч) и 68% (с 0,102 до 0,033 \$/кВт·ч) соответственно<sup>10</sup>.

Это позволяет говорить о том, что ВИЭ становится альтернативой традиционной тепловой генерации с точки зрения дешевизны вырабатываемой энергии. Постоянное совершенствование технологий, наработанный производителями опыт и гибкие цепочки поставок способствуют уменьшению удельных капитальных затрат, включая монтажные работы и т. д.

К окончанию новой программы поддержки договоров поставки мощностей на оптовый рынок (ДПМ ВИЭ) на 2025–2035 гг., которая составит 360 млрд руб., по прогнозам Минэнерго России, будет введено свыше 13 ГВт данных генерирующих мощностей в случае

---

<sup>9</sup> (анг. Levelised Cost of Energy) Средняя расчетная себестоимость производства электрической энергии на протяжении всего жизненного цикла электростанции.

<sup>10</sup> Возобновляемая энергетика в России и мире: Доклад ФГБУ «РЭА» Минэнерго России. URL: [https://rosenergo.gov.ru/vie-report/Доклад\\_ВИЭ.pdf?ysclid=lepbnkme1y459620306](https://rosenergo.gov.ru/vie-report/Доклад_ВИЭ.pdf?ysclid=lepbnkme1y459620306) (дата обращения 15 января 2023).

улучшения компаниями отрасли технико-экономических показателей вводимых объектов [Ланьшина 2022].

В настоящее время в Единой энергетической системе России функционирует свыше 5 ГВт объектов ВИЭ, не считая крупных ГЭС с установленной мощностью более 50 МВт [Данилова 2019]. Однако санкционное давление на субъекты электроэнергетики достаточно велико. Адаптироваться к изменившимся макроэкономическим условиям, перенастроить цепочки поставок оборудования и услуг и подготовиться к очередным отборам проектов строительства ВИЭ-генерации на оптовом и розничных рынках позволит перенос проведения указанного конкурсного отбора на 2023 г., снижение уровня штрафов, пеней и др.

Участникам оптового рынка электрической энергии и мощности, реализующим проекты строительства ВИЭ-генерации в рамках ранее заключенных договоров поставки мощности, предоставлено право перенести на 24 месяца (36 месяцев для малых ГЭС) сроки начала поставки мощности без разрыва договора и начисления штрафов и неустоек, а также с сохранением общего 15-летнего договорного срока поставки мощности<sup>11</sup>.

Таким образом, в рамках энергоперехода система государственной поддержки развития ВИЭ в России имеет стратегические цели развития отрасли как катализатора прогрессивных изменений, нацеленных на формирование новой модели декарбонизированной электроэнергетики с широким использованием ВИЭ, и при этом указанная система является достаточно гибкой, позволяющей своевременно реагировать на изменения внешних условий.

## *Заключение*

Климатическая повестка – долгосрочный тренд, и его актуальность не снижается даже с учетом происходящей сейчас трансформации российской экономики. Под влиянием энергетического перехода и декарбонизации происходит трансформация ESG повестки, формируются новые приоритеты, подходы к решению стоящих задач. Энергопереход в рамках климатической повестки в мире может занять от 30 до 50 лет. При этом Россия уже заложила долгосрочную основу этого процесса, сформировав ключевые прио-

---

<sup>11</sup> Проектам ДПМ ВИЭ дали нештрафуемую отсрочку на 2 года. URL: <https://rreda.ru/novosti/tpost/h3zld6ija1-proektam-dpm-vie-dalineshtrafuemuuyu-ots?ysclid=lepys7vmhf783624914> (дата обращения 15 января 2023).

ритеты в достижении данной цели в отраслях топливно-энергетического комплекса.

Поворот российского ТЭК на Восток ставит задачу повышения конкурентоспособности отечественной продукции на рынке стран Азиатско-тихоокеанского региона, где российские компании столкнутся с национальными требованиями импортеров и повышенным вниманием к климатической повестке. Очевидно, что с учетом действий Европейского союза российский экспорт будет конкурировать на глобальном уровне из-за экологических требований. Решение указанных проблем требует соответствующего подхода со стороны государства и энергетических компаний, а также следования целям Парижского соглашения и достижения углеродной нейтральности России к 2060 г. [Мастепанов 2022].

С точки зрения устойчивого развития Россия развивает все направления и совершенствует традиционную генерацию, стремясь не просто к сокращению выбросов парниковых газов, а к обеспечению минимизации воздействия традиционной генерации на изменение климата. России необходимо искать наиболее экономически выгодные возможности для обеспечения перехода к низкоуглеродной экономике и выработки решений проблемы изменения климата без отрыва от обеспечения всеобщего доступа к недорогому, надежному и современному энергоснабжению (ЦУР 7)<sup>12</sup>.

### *Литература*

---

- Данилова 2019 – Данилова О.В. Цифровые технологии и перспективы развития электросетевого комплекса России // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2019. № 2. С. 95–104.
- Дворовенко, Жидкова 2023 – Дворовенко А.М., Жидкова Е.А. Трансграничное углеродное регулирование: вызовы и возможности // Энергетический бюллетень. 2021. Вып. № 98. 22 с.
- Ланьшина и др. 2022 – Ланьшина Т.А., Сливяк В.И., Стрелкова С.В. Российская электро-энергетика до 2035 года: на пути к полному переходу на возобновляемые источники энергии // Журнал Новой экономической ассоциации. 2022. № 4 (56). С. 223–229.
- Лебедева, Сидельникова 2022 – Лебедева Н.Е., Сидельникова Н.С. Трансграничное углеродное регулирование: вызовы и возможности для российских нефтегазо-

---

<sup>12</sup> Цели устойчивого развития в Российской Федерации // Сайт Федеральной службы государственной статистики. URL: [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/SGD\\_2022\\_RUS.pdf](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/SGD_2022_RUS.pdf) (дата обращения 15 января 2023).

вых компаний // Проблемы экономики и юридической практики. 2022. Т. 18. № 2. С. 261–264.

Мастепанов 2022 – *Мастепанов А.* Россия на пути к углеродной нейтральности // Энергетическая политика. 2022. № 1 (167). С. 94–103.

## *References*

---

Danilova, O.V. (2019), “Digital technologies and prospects of development of the power grid complex in Russia”, *Vestnic Tver state university. Series “Economics and management”*, no. 2, pp. 95–104.

Dvorovento, A.M. and Zhidkova, E.A. (2021), “Cross-border carbon regulation. Challenges and opportunities”, *Energeticheskii byulleten’*, iss. 98.

Lanshina, T.A., Slivyak, V.I. and Strelkova, S.V. (2022), “Russian electric power industry until 2035: On the way to full transition to renewable energy sources”, *The Journal of the New Economic Association*, no. 4 (56), pp. 223–229.

Lebedeva, N.E. and Sidel’nikova, N.S. (2022), “Cross-border carbon regulation: Challenges and opportunities for Russian oil and gas companies”, *Economic problems and legal practice*, vol. 18, no. 2, pp. 261–263.

Mastepanov, A. (2022), “Russia on the way to carbon neutrality”, *Energy Policy*, no. 1 (167), pp. 94–103.

## *Информация об авторе*

*Елена Д. Меленчук*, Российское энергетическое агентство Минэнерго России, Москва Россия; 129085, Россия, Москва, пр. Мира, д. 105, стр. 1;

Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, Москва, Россия; 119991, Россия, Москва, Ленинские горы, д. 1; elena.melenchuk2000@gmail.com

## *Information about the author*

*Elena D. Melen’chuk*, Russian Energy Agency (REA) of the Ministry of Energy of the Russian Federation, Moscow, Russia; bldg. 1, bld. 105, Mira Avenue, Moscow, Russia, 129110;

Lomonosov Moscow State University (MSU), Moscow, Russia; bld. 1, Leninskie gory, Moscow, Russia, 119991; elena.melenchuk2000@gmail.com



# Образование в XXI веке

---

УДК 336

DOI: 10.28995/2782-2222-2023-3-80-95

## Проблемы освоения компетенции по финансовой грамотности студентами гуманитарных специальностей

Алла Ю. Платко

*Московский государственный лингвистический университет  
Москва, Россия, a.platko@linguanet.ru*

*Аннотация.* В статье проведен анализ потенциальных проблем, связанных с освоением компетенций по финансовой грамотности молодыми специалистами гуманитарного профиля. Исследован круг вопросов, сопряженных со сложностями применения инструментов индивидуального финансового планирования. Выявлены базовые темы, необходимые для всестороннего восприятия экономической конъюнктуры и грамотного управления личными финансами.

*Ключевые слова:* финансовая грамотность, финансовое планирование, личные финансы

*Для цитирования:* Платко А.Ю. Проблемы освоения компетенции по финансовой грамотности студентами гуманитарных специальностей // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2023. № 3. С. 80–95. DOI: 10.28995/2782-2222-2023-3-80-95

## Issues of mastering the competence in financial literacy by students of the humanities

Alla Yu. Platko

*Moscow State Linguistic University, Moscow, Russia  
a.platko@linguanet.ru*

*Abstract.* The article analyzes the possible setbacks associated with mastering the financial literacy competencies by young specialists in the humanities. It studies the range of issues associated with the difficulties of using individual

---

© Платко А.Ю., 2023

financial planning tools and identifies a range of basic topics necessary for a comprehensive perception of the economic situation and competent management of personal finances.

*Keywords:* financial literacy, financial planning, personal finance

*For citation:* Platko, A.Yu. (2023), "Issues of mastering the competence in financial literacy by students of the humanities", *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 3, pp. 80–95, DOI: 10.28995/2782-2222-2023-3-80-95

Вопросы, связанные с экономической культурой и финансовой грамотностью, выходят на новый уровень актуальности в связи с реализацией Стратегии повышения финансовой грамотности в Российской Федерации на 2017–2023 гг., утвержденной распоряжением Правительства РФ от 25.09.2017 г. № 2039-р, а также письмом Минобрнауки РФ от 22.04.2020 г. № МН-3/1000 «О формировании универсальной компетенции». Формирование знаний в этой области признается своевременной и перспективной задачей, ориентированной на повышение адаптивности молодых специалистов к современным реалиям и созданию потенциала для роста финансового благосостояния граждан [Владиминова 2021, с. 141; Лубкова и др. 2019, с. 68].

Гуманитарный профиль объединяет знания, связанные с человеком, его поведением, жизнедеятельностью, он может быть ориентирован не только на изучение социально-экономических наук и подготовку менеджеров и экономистов, но и на подготовку педагогов, культурологов, лингвистов, юристов, историков, документоведов и других значимых для экономики страны профессионалов [Архипова и др. 2021].

Важно отметить, что лица, обучающиеся на направлениях социально-экономической направленности и овладевающие знаниями в области экономики в большом объеме, получают при подготовке квалификационную базу будущей профессии и поэтому потенциально обладают предрасположенностью к освоению предложенного материала, в том числе по финансовым курсам. Но при подготовке на других направлениях гуманитарного профиля, напрямую не связанных с экономической проблематикой, у обучающихся формируется ряд проблем при освоении экономических дисциплин.

В этой связи можно выделить общие проблемы, связанные с получением компетенций в области финансовой грамотности, к ним относятся повышающаяся сложность финансовых отношений,

императивный переход ответственности от государства к человеку при выборе инструментов софинансирования пенсии, инвестирования, привлечения заемного капитала<sup>1</sup> и т. п. [Гуковская 2022].

На качество подготовки отпечаток также накладывают методические особенности учебного процесса. Количество зачетных единиц, выделенное на освоение экономических дисциплин, невелико, обычно до 36 часов контактной работы, т. е. одно занятие в неделю. В рамках освоения основной образовательной программы не представляется возможным последовательно и основательно знакомить слушателей с экономической теорией, теорией финансов, финансами, денежным обращением, финансовыми инструментами, несмотря на то что знания в этих областях взаимосвязаны и результаты полноценного формирования компетенций взаимообусловлены комплексным восприятием закономерностей течения экономических процессов и их влиянием на финансовую устойчивость индивида.

Есть и специфические затруднения, которые могут быть связаны, с одной стороны, с высокой степенью научной абстракции логического мышления лиц, склонных к гуманитарному знанию, а с другой стороны, с когнитивной динамикой их восприятия всего происходящего в окружающем пространстве.

Представленные особенности определяют актуальность изучаемой темы и формируют предмет исследования в рамках данной работы как установление специфики освоения компетенции по финансовой грамотности специалистами гуманитарного профиля неэкономической направленности и определение потенциальных сложностей применения инструментов индивидуального финансового планирования.

### *Цель исследования*

Сейчас важно признать и принять во внимание, что обучающиеся, поступающие в высшую школу на гуманитарные профили неэкономической направленности, обладают дефицитным уровнем базовых знаний в области экономики, математики, статистики, планирования, менеджмента. Они в недостаточной степени владеют математическими инструментами для дифференцированных расчетов, моделирования, построения прогнозов и т. п. Поэтому

---

<sup>1</sup> Рамка базовых компетенций по финансовой грамотности для взрослого населения. URL: <https://fingramota.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=2482&p=attachment> (дата обращения 20 ноября 2022).

представляется значимой постановка следующей цели исследования: определить круг экономически важных показателей и инструментов, связанных с индивидуальным финансовым планированием, которые были бы полезны и приемлемы для восприятия контингентом, обладающим явными потребностями в области грамотного управления личными финансами и ограниченными представлениями об окружающей нас экономической конъюнктуре.

Исходя из такой постановки вопроса, можно сформулировать задачи, направленные на достижение поставленной цели:

- 1) определить тематический круг экономических вопросов, способных повлиять на принятие личных финансовых решений;
- 2) охарактеризовать доступные финансовые инструменты для специалистов гуманитарного профиля неэкономической направленности, применимые для управления располагаемым доходом в краткосрочном и долгосрочном периодах.

### *Материалы и методы исследования*

Методической базой для исследования являются статьи и научные работы современных авторов в области управления личными финансами [Лубкова и др. 2019; Бекирова 2019; Михайлова 2014]<sup>2</sup>, а также статистические данные Росстата, которые составили основу для проведения горизонтального анализа социально-экономических показателей за период 2011–2022 гг.

### *Результаты исследования и их обсуждение*

На начальном этапе будет полезным знакомство с макроэкономическими показателями, способными охарактеризовать общее течение происходящих экономических процессов, и механизмами государственного регулирования.

Знание показателей экономической конъюнктуры позволит отслеживать темпы и пропорции изменения рынка, связанные с эволюцией производительных сил. Хотелось бы сразу сделать

---

<sup>2</sup> Финансовая грамотность в вузах: Учеб. пособие по финансовой грамотности для российских студентов поколения Z / Под ред. Р.А. Кокорева. М.: МГУ, 2021. 723 с.

акцент на том, что они не носят статичного характера, в отличие от рыночного равновесия, и являются категориями, определяющими динамические изменения макропоказателей во времени.

Особенностью оценки показателей экономической конъюнктуры является целостное исследование данных, охватывающих все стадии воспроизводственного цикла, то есть процессы производства, распределения, обмена и потребления. В этом контексте полезно изучение динамики ВВП и других показателей системы национальных счетов, которые потенциально отражают ход движения товаров и услуг от их создания до конечного потребления (рис. 1)<sup>3</sup>.

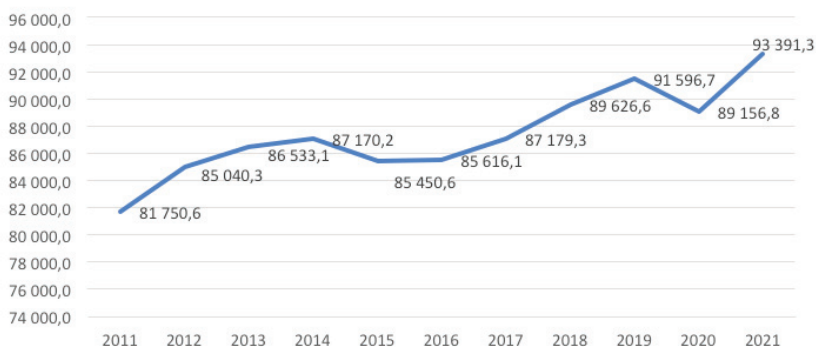


Рис. 1. ВВП в ценах 2016 г. за период 2011–2021 гг. (млрд руб.)

Изменения этих показателей имеют характер колебаний и отражают циклический характер развития национальной экономики, но напрямую такие параметры не могут быть взаимосвязаны с принятием решений в области индивидуального финансового планирования. В таких условиях затруднительно сориентироваться и принять обоснованное решение в отношении текущих действий, например купить или продать, копить или тратить. Спектр анализируемых показателей, с которыми должен будет познакомиться слушатель, придется не только существенно расширить, но и заставить доходчиво объяснить особенности проведения государственной политики в различных сферах, в частности в области фискальной и монетарной политики. Потребуется сделать акцент на определении ожидаемой фазы экономического цикла, которая

<sup>3</sup> Национальные счета. Валовой внутренний продукт. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/accounts> (дата обращения 11 ноября 2022).

повлечет за собой применение разнонаправленных подходов к проведению соответствующей политики и наложит отпечаток на доходы и расходы каждого человека.

В данном контексте речь пойдет о реализации дискреционной сдерживающей или дискреционной стимулирующей бюджетно-налоговой (фискальной) политики. Первая из них предусматривает сокращение государственных расходов и увеличение налоговых ставок и приводит к понижению совокупного спроса и покупательной способности, а вторая, наоборот, базируется на увеличении государственной поддержки, сокращении налогового бремени и стимулирует потребительские возможности, обеспечивая условия для накопления и более высокого уровня потребления.

При освещении денежно-кредитной (монетарной) политики изучению подвергнутся вопросы, сопряженные с операциями на открытом рынке (покупкой или продажей ценных бумаг), установлением ЦБ РФ ключевой ставки и ставки резервирования, а также механизмов проведения «политики дорогих и дешевых денег». На этом этапе слушатели поймут, с чем могут быть связаны колебания кредитных и депозитных ставок и как следует формализовать свои финансовые цели.

Более того, нужно будет грамотно соотнести знания о реальных и номинальных ставках с теми доходами или расходами, которые своим клиентам будут обещать банковские структуры.

Результаты оценки с учетом инфляционных ожиданий и возможных рисков могут привести к изменению индивидуального финансового плана, делая ряд поставленных целей недостижимыми.

Для развития компетенций в области управления финансами дополнительно нужно будет сориентироваться в финансовом ландшафте, который характеризуется показателями финансовой конъюнктуры. К рассмотрению принимаются динамика курсов валют, цен традиционных ценных бумаг, изменения процентных ставок и др. Аналитика этих показателей часто проводится не только для оценки перспектив роста соответствующего вложения, но и временного размещения средств лишь для сохранения их стоимости.

Целесообразно также помнить, что индивидуальное финансовое планирование имеет временные горизонты. Так, ежедневное финансовое планирование будет связано с формированием семейного бюджета и его использованием. Краткосрочное планирование опирается на достижение отсроченных целей, в достижении которых помогают широко используемые финансовые инструменты, такие как банковские вклады (депозиты), кредиты, займы. Долгосрочное планирование предполагает знание в области инвестирования и накопления, в том числе пенсионного.

Цели личного планирования в зависимости от приоритетов на этапах жизненного цикла будут включать в себя знакомство с источниками личных доходов и основными видами расходов, определением размеров личного (и/или семейного) бюджета, формированием финансовой «подушки безопасности», достижением финансовой независимости от окружающих и другие.

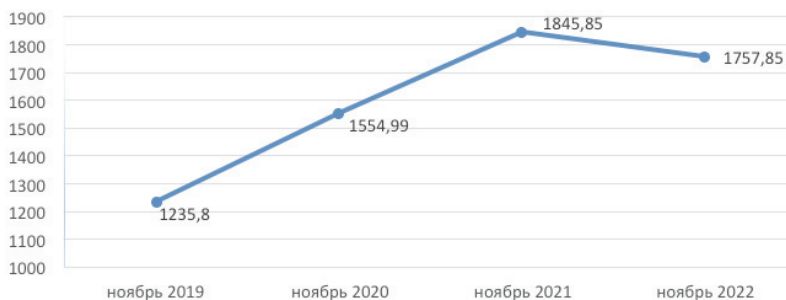
Задачи текущего и краткосрочного финансового планирования кажутся более доступными по сравнению с долгосрочными, но основной проблемой, нарушающей предсказуемость результатов планирования, становятся крупные покупки, зачастую влекущие за собой значительные корректировки бюджета. В попытке удовлетворить возникшие потребности потребитель часто использует досрочное снятие денег с банковских вкладов, что лишает его планируемого дохода и не позволяет получить ожидаемый процент. Также в попытке решить возникшие финансовые затруднения активно используется такой доступный и популярный финансовый инструмент, как кредит. Но незнание основ финансовой математики и таких понятий, как будущая и текущая стоимость, простые и сложные проценты, а также ставка дисконтирования, приводит человека к еще большей зависимости от кредитного учреждения.

У слушателя должно быть понимание в отношении того, что рефинансирование кредита под меньшую ставку, реализация нерентабельных активов на погашение долга и/или увеличение периода кредитования могут привести не только к снижению ежемесячного платежа, но и к увеличению общей суммы выплат, т. е. к переплате по кредиту<sup>4</sup>. К сожалению, об этих тонкостях сотрудники кредитных учреждений зачастую не предупреждают клиентов, и более того, ориентируя заемщика на использование финансовых калькуляторов, убеждают его в перспективности предлагаемых решений. Ежегодное повышение кредитной кабалы наглядно отражают данные российской статистики (рис. 2)<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Как составить личный финансовый план: Пошаговая инструкция. URL: <https://bcs.ru/blog/kak-sostavit-lichnyj-finansovyj-plan-poshagovaya> (дата обращения 20 ноября 2022).

<sup>5</sup> Общий объем кредитов, предоставленных физическим лицам-резидентам. URL: <https://cbr.ru/search/?Text=кредит&PageNum=2&Category=Any&Time=Any> (дата обращения 3 января 2023).



*Рис. 2.* Объем кредитов, предоставленных физическим лицам-резидентам, в млрд руб.

Визуальное снижение объемов кредитования в 2022 г. логически объясняется чрезвычайно высокими процентами по предоставляемым кредитам, которые ЦБ России установил в период с февраля по март 2022 г. Ключевая ставка в этом периоде составляла 20%, а коммерческие банки выдавали кредиты под 25,79% годовых. Спрос на получение кредитов приобрел отсроченный характер, но к концу 2022 г. ставка снизилась до 7,5%, что эквивалентно показателям конца 2021 г.<sup>6</sup> и гарантирует рост выдаваемых средств по кредитам физическим лицам уже к концу 2022 г.

Таким образом, среднесрочное индивидуальное финансовое планирование оказывается под существенным влиянием регулирующих механизмов государства и обязывает очень осмотрительно относиться к предложениям финансового рынка при управлении личными финансами.

Инструменты долгосрочного финансового планирования еще менее доступны с точки зрения личного контроля. Доказательством этому может стать оценка «прозрачности и простоты» одного из приоритетных аспектов индивидуального финансового планирования: определения размера будущих пенсионных накоплений. Данный вопрос актуален для любого человека с точки зрения определения его возможностей и границ обеспеченной старости. Именно по этой причине ему следует уделить максимальное внимание и разобраться в деталях этого вопроса.

<sup>6</sup> Процентные ставки по кредитам и депозитам и структура кредитов и депозитов по срочности. URL: <https://cbr.ru/search/?Text=кредит&PageNum=5&Category=Any&Time=Any> (дата обращения 3 января 2023).



Прежде всего при освещении проблематики слушателям будет необходимо сосредоточиться на принципах, применяемых к формированию пенсии, их два: распределительный и накопительный.

Распределительный принцип реализуется в настоящее время. Размер текущих начислений составляет 22% от фонда оплаты труда (ФОТ), и его размер будет зависеть от текущих сборов и ожидаемого количества пенсионеров. Важно помнить, что потенциальные попытки увеличения размера начислений могут обернуться ростом теневого сектора экономики.

Накопительный принцип предполагает, что человек сам осуществляет долгосрочные сбережения и активно участвует в формировании своей пенсии. Здесь на первый план должны выходить финансовые дисциплина и ответственность. Но приоритетность настоящего по отношению к будущему и опасения потери накопленных средств по независящим от человека причинам во многом ограничивают желание копить деньги.

В нашей стране до 2014 г. применялась смешанная система, предполагавшая компонование будущей пенсии из двух частей: страховой и накопительной.

Страховая часть пенсии формировалась благодаря распределительному принципу, и часть этих накоплений можно было вывести в накопительную часть, передав управление последней ПФР или негосударственному пенсионному фонду. В этом случае накопительная часть должна была работать как инвестиции, обеспечивая вкладчику дополнительный доход. Таким подходом смогли воспользоваться более 76 млн человек, разделивших свою пенсию на страховую и накопительную часть в период с 2002 до 2014 г. В настоящее время на эти операции наложен мораторий, который постоянно продлевается, и у будущих пенсионеров такой возможности нет.

Тем не менее, сохраняя интерес к вопросу о доступности оценки пенсионных накоплений, сделаем несколько пояснений.

В России применяется государственная система пенсионного обеспечения. Размер пенсий находится в прямой зависимости от численности пенсионеров и их отношения к числу работоспособного населения. По данным статистики, в 2022 г. на 1 тыс. работоспособного населения в стране приходится 0,42 тыс. пенсионеров, то есть людей старше трудоспособного возраста<sup>7</sup>. Это очень высокое соотношение, что однозначно не гарантирует высокого уровня пенсий тем, кто уже включен в систему пенсионного обеспечения. Но, может быть, работающие люди будут обеспечены иначе?

---

<sup>7</sup> Распределение населения по возрастным группам. URL: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/demo14.xls> (дата обращения 3 января 2023).

Страховая пенсия будет начисляться всем: по старости, инвалидности, потере кормильца. Ее размер не будет ниже прожиточного минимума. Государственных служащих обеспечат социальными пенсиями.

Принимая во внимание расчетный механизм пенсионных накоплений, например по старости (формула 1), становится понятно, что ее размер зависит от трех компонентов: установленного пенсионного возраста, стажа и размера страховых баллов.

$$\text{Страховая пенсия} = \alpha \cdot \beta + \gamma \quad (1)$$

где  $\alpha$  – сумма накопленных пенсионных баллов;

$\beta$  – стоимость пенсионного балла в году начисления пенсии;

$\gamma$  – фиксированная выплата.

При этом все параметры оказываются нормированными. Так, например, пенсионный возраст, позволяющий претендовать на выплату пенсии в 2023 г., будет зафиксирован для женщин на уровне 60 лет, мужчин – 65 лет. Сумма накопленных страховых баллов зависит от стажа. Минимальный стаж, позволяющий претендовать на пенсию, составляет 15 лет. Количество минимальных баллов, принимаемых в расчет, к 2025 г. достигнет значения не менее 30, для сравнения: в 2022 г. этот показатель составлял 21 балл. Стоимость балла имеет ежегодный установленный размер и фиксируется пенсионным фондом без возможности корректировки. Фиксированные выплаты на текущий год также устанавливаются пенсионным фондом и имеют незначительную ежегодную компенсацию.

Пенсионные баллы за год определяются для будущего пенсионера расчетным путем с учетом его заработной платы (формула 2). Их максимальный размер фиксируется на уровне 10, предельная величина годовой зарплаты для расчета взносов, дифференцируемой по годам, также имеет ограниченный характер.

$$\begin{aligned} & \text{Пенсионные баллы за год} = \\ & \frac{\text{Облагаемая взносами зарплата в месяц} \cdot 12 \text{ мес.} \cdot 10}{\text{Предельная величина годовой зарплаты для расчета взносов}} \quad (2) \end{aligned}$$

Следует сделать акцент на том, что если при расчете страховых баллов результат будет больше максимально установленного количества баллов, то это означает, что взносы, выплаченные с зарплаты и превышающие значение предельной величины годовой зарпла-

ты, не идут «в зачет» будущему пенсионеру, а направляются в так называемый солидарный фонд, созданный для обеспечения уже вышедших на пенсию людей, и, по факту, не влияют на страховые накопления работника.

Предлагаемые к использованию финансовые калькуляторы не позволяют провести точные расчеты и выявить реальные перспективы финансовых накоплений. Как показывает практика, расчетные значения существенно отличаются от реальных показателей.

В рамках данной темы можно было бы углубиться и в особенности начисления пенсионных взносов индивидуальных предпринимателей, и самозанятых, но в результате оценки будущих пенсий и этих категорий становится очевидно, что все будущие пенсионеры при применяемых законодательных нормах не смогут претендовать на высокий уровень пенсионного обеспечения. Также неизбежен вывод о том, что страховая пенсия находится в постоянном движении, модернизируется, подстраиваясь под интересы прежде всего государственных институтов.

Возможность добровольного накопления пенсий сейчас сведена к нулю из-за несовершенства законодательной базы, но эти вопросы не теряют своей актуальности, и Минфин России готов внести в Правительство законопроект реформы накопительной пенсии<sup>8</sup>.

Декларируется, что привлекательность добровольных взносов на пенсионные накопления будет обеспечиваться размещением средств на индивидуальном инвестиционном счете (ИИС), сформированном с учетом применения единого налогового вычета из НДФЛ. Размер льготы по предлагаемому виду инвестиций не превысит 400 тыс. руб. Но будущие пенсионеры смогут использовать и другие финансовые продукты, перечень которых утвердит правительство, для увеличения своих накоплений.

Сложность реализации законопроекта связывают с сильной дифференциацией интересов будущих пенсионеров, имеющих разные целевые установки – Министерства финансов РФ, прицельно экономящего государственные деньги, Социального фонда России, который объединил ПФР и ФСС, удерживающего контроль над взносами и боящегося его потерять, и Банка России, обеспокоенного положением рынка ценных бумаг. В этой связи эксперты делают следующие выводы:

---

<sup>8</sup> Минфин внесет в правительство проект реформы накопительной пенсии до конца года // Ведомости. URL: <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2022/11/17/950737-minfin-vneset-proekt-reformi-nakopitelnoi-pensii> (дата обращения 23 ноября 2022).

- перспективы накопления пенсии требуют глубокой проработки совместного взаимодействия государственных структур;
- экономические колебания ограничивают возможности для пенсионных накоплений;
- макроэкономическая ситуация в стране является предопределяющим фактором для развития и совершенствования пенсионной системы в целом;
- индивид на современном этапе не может глобально повлиять на размер своих пенсионных накоплений.

Таким образом, механизмы расчетов долгосрочных инвестиций, в том числе пенсионных накоплений, не носят прозрачного характера.

Сложности вызывает модернизация и продвижение новых финансовых инструментов, которые подталкивают к пересмотру устоявшихся подходов к финансовому планированию, а также саморазвитию и самосовершенствованию в области финансовой грамотности в течение всей жизни.

Несмотря на то, что колебания экономической конъюнктуры в глобальном смысле можно прогнозировать и предвидеть, в рамках индивидуального финансового планирования невозможно определить долгосрочные перспективы развития в силу того, что на экономическую конъюнктуру оказывает влияние бесконечное множество факторов неопределенности внутренней и внешней среды, а также высокие темпы технического и технологического развития общественных процессов, происходящих на фоне активной цифровизации, которые для конкретного индивида малоинформативны и плохо формализуются.

Тем не менее знания в области финансовой грамотности необходимы по ряду объективных причин, в том числе:

- постоянное развитие и совершенствование универсальных компетенций;
- формирование навыков индивидуального финансового планирования, повышающих адаптивность экономических субъектов к реалиям современного мира в условиях цифрового развития.

Нужно учиться оценивать ситуацию перспективно, комплексно, всесторонне, исходя из приоритетов индивида в будущем. Краткосрочные цели не должны превалировать над долгосрочными с тем, чтобы не увеличивать так называемый когнитивный налог на бедность. Идея перманентного приращения личного финансового капитала должна стать основой грамотного финансового поведения.

При управлении личными финансами интерес представляют прогнозные значения экономической и финансовой конъюнктуры, которые позволяют определить изменение ценовых параметров и временные лаги для более точной формализации целей и принятия решения с точки зрения их достижения.

Изменение экономической конъюнктуры – процесс объективный, в связи с этим важно ориентироваться в происходящих процессах и имплицитировать их на стратегию и тактику своего финансового поведения. Но без фундаментальных знаний в области экономики, экономической теории, без понимания течения процессов, происходящих в финансовой сфере, и ограниченности знаний в области доступности применения финансовых инструментов трудно ориентироваться на широкое повышение уровня финансовой грамотности.

Недостаточно сформировать у индивида понимание в отношении некоторых процессов финансового поведения для того, чтобы признать его финансово грамотным, нужно повлиять на его сознание и привить принципы рационального продуманного отношения к финансам, финансовому планированию как основному инструменту роста его благосостояния, формирования благополучия и обеспечения высокого уровня жизни.

Интерес к вопросам финансовой грамотности должен сводиться к пониманию финансовых потребностей на каждом этапе жизненного цикла индивида, планированию перспективных расходов и заблаговременному подбору финансовых активов, обеспечивающих покрытие его обязательств.

Резюмируя все вышеизложенное, на представленных этапах индивидуального финансового планирования рекомендуется контролировать и пересматривать набор приобретенных финансовых инструментов, а также планы их использования и вложения в намеченные цели в случае, если происходят существенные изменения жизненных и финансовых обстоятельств.

## *Заключение*

Представленные обстоятельства, нацеленные на формирование компетенций по финансовой грамотности у специалистов гуманитарного профиля неэкономических направлений подготовки, формируют ряд противоречивых позиций, которые сдерживают возможности углубленного и осмысленного восприятия информации об экономических возможностях индивида, экономической конъюнктуре, перспективном взаимодействии экономических агентов.

Можно констатировать, что конфликты при обучении будут сопряжены:

- со слабой подготовленностью обучающихся в области математики, статистики, аналитики и т. п.;
- масштабностью и всесторонностью вопросов финансовой грамотности как экономической категории;
- отсутствием методической регламентации по выбору тем, предлагаемых к изучению, и часов по их освоению, что приводит к рассеиванию внимания, снижению концентрации по отношению к объективно важным темам, а также к распылению усилий в попытке «объять необъятное».

Следует признать, что курс по экономике и финансовой грамотности в объеме до 36 академических часов является ознакомительным и малоинформативным с точки зрения выработки принципов грамотного финансового поведения и развития практических навыков принятия взвешенных и продуманных финансовых решений студентами, обучающимися на гуманитарных направлениях неэкономического профиля. Данный вывод носит объективный характер, так как обучающиеся в целом не склонны к освоению экономической науки как предмету, аккумулирующему в себе не только жизненные принципы поведения, но и сложный терминологический аппарат, аналитически сложный комплекс показателей, инструментов, механизмов, характеризующих изменения конъюнктуры рынка, повсеместно требующих осуществления математических расчетов и динамического анализа индивидуальных экономических моделей, которые позволили бы им успешно применять подходы финансового планирования в повседневной жизни.

## Литература

- Архипова и др. 2021 – *Архипова Н.И., Шкаренков П.П., Маколов В.И.* Роль гуманитарных наук в формировании модели опережающего образования // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2021. № 4. С. 8–21. DOI: 10.28995/2073-6304-2021-4-8-21.
- Бекирова 2019 – *Бекирова С.Э.* Финансовая грамотность населения как основа благосостояния семьи // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2019. № 2 (47). С. 32–40.
- Владимирова 2021 – *Владимирова А.Р.* Финансовое поведение населения // Социально-экономическая реальность поликультурного мира: новые вызовы, угрозы и риски: Сб. статей Междунар. научно-практич. конф. Юго-Западный гос. ун-т. Курск, 2021. С. 141–145.

- Гуковская 2022 – Гуковская А.А. Шестой Всероссийский экономический диктант: традиции Просвещения и современные образовательные технологии // Наука и искусство управления / Вестник института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного ун-та. 2022. № 4. С. 129–135. URL: <https://doi.org/10.28995/2782-2222-2022-4-129-135>.
- Лубкова и др. 2019 – Лубкова Э.М., Шилова А.Э., Ермолаева Г.С., Шевелева О.Б. Роль высших учебных заведений в формировании механизма повышения финансовой грамотности населения (на материалах Кемеровской области) // Вестник Белгородского ун-та кооперации, экономики и права. 2019. № 5 (78). С. 67–80.
- Михайлова 2014 – Михайлова Н.С. Обучение личной финансовой грамоте – инновационное направление в образовании // Вестник Самарского государственного экономического ун-та. 2014. № 5 (115). С. 134–137.

## References

---

- Arkhipova, N.I., Shkarenkov, P.P. and Makolov, V.I. (2021), “The role of the humanities in the formation of the advanced education model”, *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series*, no. 4, pp. 8–21, DOI: 10.28995/2073-6304-2021-4-8-21.
- Bekirova, S.E. (2019), “Population financial literacy as a family well-being basis”, *Scientific Bulletin: Finance, Banking, Investment*, no. 2 (47), pp. 32–40.
- Gukovskaya, A.A. (2022) “Sixth All-Russian Economic Dictation. Enlightenment traditions and modern educational technologies”, *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 4, pp. 129–135.
- Lubkova E.M., Shilova A.E., Ermolaeva G.S. and Sheveleva O.B. (2019), “The role of higher education institutions in shaping of the financial literacy mechanism improvement of the population (the Kemerovo region as a case study)”, *Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law*, no. 5, pp. 67–80.
- Mikhailova, N.S. (2014), “Personal financial literacy education – innovational education stream”, *Vestnik of Samara State University of Economics*, no. 5, (115), pp. 134–137.
- Vladimirova, A.R. (2021), “Financial behavior of the population”, *Sotsial'no-ekonomicheskaya real'nost' polikul'turnogo mira: novye vyzovy, ugrozy i riski: Sb. statei Mezhdunar. nauchno-praktich. konf. Yugo-Zapadnyi gos. un-t* [Socio-economic reality of the multicultural world. New challenges, threats and risks. Collection of articles of the International. scientific-practical conf. South-West State Univ. of Russia], Kursk, Russia.

*Информация об авторе*

*Алла Ю. Платко*, доктор экономических наук, доцент, Московский государственный лингвистический университет, Москва, Россия; 119034, Россия, Москва, ул. Остоженка, д. 38, стр. 1; platko@yandex.ru

*Information about the author*

*Alla Yu. Platko*, Dr. of Sci. (Economics), associate professor, Moscow State Linguistic University, Moscow, Russia; bldg. 1, bld. 38, Ostozhenka Street, Moscow, Russia, 119034; platko@yandex.ru



# Управление персоналом

УДК 005.95

DOI: 10.28995/2782-2222-2023-3-96-106

## Развитие человеческого капитала в условиях цифровой трансформации организации

Ольга В. Володина

*Российский государственный гуманитарный университет,  
Москва, Россия volodina.o@rggu.ru, ORCID ID: 0000-0003-1344-5407*

*Аннотация.* В статье рассматривается специфика понятия «человеческий капитал» в эпоху цифровой трансформации: особенности тех умений, знаний и навыков, которые выходят на первый план при внедрении цифровых технологий. В период расширения использования цифровых инструментов в реализации значительного количества функций, исполняемых работником, очевидным образом меняется и содержание тех требований, которые выдвигаются к работнику, и, соответственно, конкретное содержание человеческого капитала организации. Особое внимание в статье уделено вопросу скорости цифровой трансформации.

*Ключевые слова:* управление персоналом, цифровые технологии, управление человеческими ресурсами, человеческий капитал, цифровые инструменты управления

*Для цитирования:* Володина О.В. Развитие человеческого капитала в условиях цифровой трансформации организации // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2023. № 3. С. 96–106. DOI: 10.28995/2782-2222-2023-3-96-106

## Development of human capital in the context of the organization's digital transformation

Ol'ga V. Volodina

*Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia,  
volodina.o@rggu.ru, ORCID ID: 0000-0003-1344-5407*

*Abstract.* The article discusses the specifics of the concept of “human capital” in the era of digital transformation: the features of those skills, knowledge and competencies that come to the fore in the implementation of digital tech-

---

© Володина О.В., 2023

nologies. During the period of expanding the use of digital tools in the implementation of a significant number of functions performed by an employee, the content of the requirements that are put forward to the employee and, accordingly, the specific content of the organization's human capital are obviously changing. The article pays special attention to the issue of the speed in digital transformation.

*Keywords:* personnel management, digital technologies, human resource management, human capital, digital management tools

*For citation:* Volodina, O.V. (2023), "Development of human capital in the context of the organization's digital transformation", *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 3, pp. 96–106, DOI: 10.28995/2782-2222-2023-3-96-106

В настоящее время одним из главных вызовов для организации является – и будет оставаться еще длительное время, – цифровизация производственных и управленческих процессов. В этой связи важным видится не только выявить роль, которую человеческий капитал будет играть в цифровой трансформации организации, но и определить те факторы, которые будут в наибольшей степени способствовать успешности цифровой трансформации с точки зрения персонала организации.

Понятие человеческого капитала с момента введения данного термина в научный оборот в 1962 г. Теодором Шульцем, и даже ранее, на этапе перехода к массовому обучению в XIX – начале XX в., когда данная концепция только зарождалась [Аникин 2017, с. 122], регулярно подвергалось уточнению и расширению, вплоть до оценки как человеческого капитала все то, от чего зависит качественный производительный труд человека, все аспекты его вклада в социально-экономическое развитие [Аганбегян 2017, с. 67]. При этом можно выделить два принципиально разных подхода к определению человеческого капитала – наиболее распространенный связан с уже указанной выше точкой зрения, однако существует и подход к дефиниции человеческого капитала с точки зрения инвестиционных затрат для достижения необходимого состояния [Глазьев и др. 2020, с. 7]. Необходимо особо уточнить, что человеческий капитал может рассматриваться на разных уровнях – уровне национальном, региональном или же уровне отдельной организации. В соответствии с этим могут как уточняться требования к отдельным элементам человеческого капитала, так и варьироваться направления инвестиций, которые осуществляются для развития

человеческого капитала, причем инвестиций, осуществляемых также разными акторами на разных уровнях – от организации на уровне конкретного предприятия до государства на национальном и региональном уровнях [Кузьминов и др. 2019, с. 20].

С точки зрения оценки как текущего, так и желаемого уровня развития человеческого капитала стоит выделить те составные элементы, которые его определяют: это знания, умения и навыки (иными словами, квалификация персонала) наряду с личными качествами сотрудников, которые могут быть использованы в работе в текущий период и одновременно с тем определяют их потенциал развития.

Соответственно, в человеческий капитал, в случае его определения в рамках организации, могут быть включены, помимо собственно квалификации, следующие факторы, способствующие повышению эффективности деятельности организации:

- лояльность персонала к организации, предполагающая в том числе более позитивное восприятие сотрудниками организационных изменений;
- мотивация персонала, в том числе мотивация в случаях отдельных организационных преобразований, к примеру перехода к другому порядку организации труда;
- навыки и умения, в данный момент не востребованные в работе в соответствии с текущим функционалом сотрудника, но могущие стать таковыми в случае изменений – к примеру в случае внедрения цифровых решений в осуществление отдельных функций сотрудником.

Если для оценки текущего уровня человеческого капитала могут быть применены методики, работающие с конкретными показателями человеческого капитала, ориентированные на статичное положение в конкретный момент времени, то при оценке перспектив развития человеческого капитала в условиях изменений, конечно, до оценки перспективных финансовых и нефинансовых показателей таких проектов, необходимо четко выделить те факторы, которые будут влиять на человеческий капитал – и, через него, на проводимые в организации изменения. Рассмотрим эти факторы с точки зрения цифровизации, которая является одним из основных изменений на современном этапе.

К числу таких факторов стоит отнести:

- необходимая скорость внедрения и полноценного функционирования изменений;
- природа изменений (насколько те или иные изменения, в том числе касающиеся вопросов цифровизации, являются революционными или эволюционными для организации);

- технология внедрения изменений с точки зрения ее апробированности в организации;
- технологии обучения персонала внедряемым изменениям;
- доля персонала, которая будет охвачена изменениями.

Стоит более подробно рассмотреть каждый из вышеуказанных факторов, поскольку именно он будет влиять на роль человеческого капитала в любой трансформации организации, в том числе цифровой.

Необходимая скорость внедрения и полноценного функционирования изменений определяется сроком, отведенным на внедрение изменений административным указанием по организации или группе организаций, и жесткостью данного срока. В ряде ситуаций проблема с внедрением элементов цифровой трансформации связана с необходимостью не только быстро обучить сотрудников, но и запустить процесс внедрения прямо в ходе обучения, одновременно с адаптацией сотрудников. В свою очередь, данный срок будет зависеть не только от актуальности того или иного изменения, но и от степени стратегической проработки плана развития организации: идет ли речь о заранее запланированном изменении или же о внезапном изменении, диктуемом ранее неучтенным фактором.

К примеру, необходимость цифровых изменений при повсеместном переходе к дистанционной работе реализовывалась в сжатые сроки, практически в авральном режиме и без возможности отложить внедрение цифрового решения на какой-либо период. В таком случае скорость внедрения и отладки цифрового решения доносилась до сотрудников как общий интерес организации и работника, что позволило работнику продолжить работу и не стать одной из статей сокращения расходов, в том числе в рамках оптимизации численности [Седова 2020, с. 25]. Более того, данное понимание привело к тому, что из крупных российских компаний только 4% заявили об организационных и кадровых проблемах при переходе на дистанционную работу<sup>1</sup>. Одновременно с тем в иных ситуациях отсутствие жестких требований к соблюдению сроков может способствовать возникновению сопротивления изменениям, которые видятся сотрудниками как «необязательные». Соответственно, на скорость и качество внедрения цифровых изменений будут влиять такие аспекты человеческого капитала, как лояльность и мотивация персонала.

---

<sup>1</sup> Уроки удаленки: как крупный бизнес будет развивать технологии для дистанционной работы. URL: <https://jet.su/press-center/news/uroki-udalenki-kak-krupnyy-biznes-budet-razvivat-tekhnologii-dlya-distantionnoy-raboty/> (дата обращения 10 мая 2023).

Природа изменений при цифровой трансформации должна оцениваться относительно существующих в организации техник и методов производственной и управленческой работы. Если существующие методики уже подразумевают определенную степень цифровизации, то предлагаемые изменения могут быть рассмотрены как эволюционные, в противном случае сам факт их предложения вынудит отнести их к категории революционных преобразований. Одновременно с тем стоит отметить и природу изменений относительно программ подготовки и переподготовки специалистов, реализуемых на государственном уровне: насколько при подготовке кадров в целом задействованы параметры цифровой экономики и насколько персонал конкретной организации столкнулся с данными аспектами подготовки. Важно отметить не только возрастной состав персонала организации с точки зрения давности их подготовки, но и степень участия персонала в программах повышения квалификации и переподготовки. Предшествующие внедрению изменений требования к использованию цифровых технологий могут определить, насколько профессиональные компетенции персонала уже были трансформированы и насколько, таким образом, каждый сотрудник будет определять изменения именно как эволюционные. При этом рост во всех сферах деятельности числа специалистов, в чьей работе задействованы информационно-коммуникативные и цифровые технологии, демонстрирует, что с годами число сотрудников любой организации, для которой цифровые изменения будут носить эволюционный, а не революционный характер, также будет только расти. В случае революционных изменений, к которым сотрудники не были достаточным образом подготовлены, возможным вариантом решения станет упор на технологии, демонстрирующий процесс работы.

Технология внедрения изменений может подразумевать несколько различных аспектов: процесс внедрения изменений как таковой с точки зрения его прозрачности и понятности сотрудникам; технология внедрения изменений с точки зрения выявления обычных причин сопротивления и способов адаптации организации к ним.

Причины сопротивления сотрудников внедрению изменений в области цифровой трансформации могут быть связаны как с общим сопротивлением изменениям в организации, допустим, с конфликтами между формальными и неформальными лидерами и неудачным опытом прошлых внедрений нововведений, так и быть связаны конкретно с цифровым аспектом изменений. В табл. 1 представлены специфические причины сопротивления цифровым изменениям и способы их преодоления.

Таблица 1

### Причины сопротивления сотрудников цифровым изменениям

Причина сопротивления	Способ преодоления
Отсутствие понимания необходимости изменения	<ul style="list-style-type: none"> <li>– максимально широкое и прозрачное информирование сотрудников о новой модели работы, в которую интегрировано конкретное цифровое решение, с указанием позитивных последствий (сокращение времени на обработку информации, сокращение брака, повышение качества работы и др.)</li> <li>– привлечение сотрудников к обсуждению выбираемой технологии (с точки зрения выбора конкретной технологии и особенностей ее внедрения)</li> <li>– «пилотные проекты», то есть постепенное внедрение технологии начиная с нескольких подразделений (не одновременно во всей организации; актуально для крупных компаний)</li> <li>– использование агентов изменений – являющихся неформальными лидерами сотрудников, на своем примере показывающих актуальность и удобство новых технологий</li> </ul>
Отсутствие достаточных знаний	<ul style="list-style-type: none"> <li>– разработка программы обучения цифровому нововведению, предполагающая не только рассказ об изменении, но и демонстрацию работы</li> <li>– создание доступных и полных инструкций, в том числе в формате часто задаваемых вопросов</li> </ul>
Отсутствие достаточных базовых знаний для обучения (в случае революционных изменений)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– адаптация программы обучения под разные степени развития цифровых компетенций</li> <li>– разработка программы наставничества</li> <li>– использование различных технологий профессиональной адаптации, в том числе включающих job-shadowing для лучшего понимания отдельных процессов</li> </ul>
Некачественная организация обучения с точки зрения используемых технологий и практических знаний	<ul style="list-style-type: none"> <li>– максимальная цифровизация обучения (демонстрация работы конкретных цифровых технологий вместо описания)</li> <li>– выбор практикоориентированных технологий обучения (в том числе практическое применение технологий – использование обучаемыми технологий вместо наблюдения за их использованием)</li> </ul>

Также стоит отметить, что ранее полученные знания, не востребованные в текущем содержании работы сотрудника, могут сыграть достаточно большую роль в его развитии, делая для него привлекательным обучение и потому сокращая его потенциал сопротивления изменениям. При этом потенциально проблемной видится ситуация, когда дополнительные знания и умения, которые могли бы войти в человеческий капитал организации, так и остаются незамеченными работодателями. В отношении цифровых технологий достаточно частой ситуацией является случай, когда у сотрудника есть опыт использования технологии, но не в рабочих условиях: к примеру, при переходе на работу в дистанционном формате весной 2020 г. многие работники стали использовать уже знакомые им по хобби и общению с друзьями технологии и системы. Мониторинг таких знаний и умений позволил бы при выборе новых технологических (в том числе цифровых) решений организацией выбирать те, которые уже известны части работников и апробированы ими. Более того, обсуждение выбираемой технологии максимально широко, с привлечением сотрудников позволит не только использовать их ранее не задействованные знания и умения, но и повысить их мотивацию и лояльность организации (поскольку организацию-работодателя интересует их мнение, и, таким образом, повышается их важность в своих глазах), можно говорить о влиянии подобного шага на благополучие персонала в рамках модели благополучия [Arkhipova et al. 2021, p. 132]. Выбор ключевых сотрудников, которые смогут, будучи неформальными лидерами, заинтересовать других сотрудников в уже опробованных ими технологиях, также важен: несмотря на темпы цифровизации на современном этапе и значительном задействовании технологий, человек остается ключевым фактором цифровой трансформации организации<sup>2</sup>.

Навыки и умения, характерные для цифровой экономики, также коррелируют с определенными компетенциями, такими, к примеру, как креативное мышление, критический подход, высокая степень адаптации к изменениям, которые, в свою очередь, способны позитивно влиять на процесс цифровой трансформации организации. Так, уже использующий тот или иной набор цифровых решений сотрудник понимает, какой эффект цифровизация в целом оказывает на его работу (с точки зрения упрощения работы и экономии времени). Современные технологии, окружающие че-

---

<sup>2</sup> Индустрия 4.0: на пути к «цифровым» производствам. URL: <https://events.kommersant.ru/events/industrija-na-puti-k-cifrovym-proizvodstvam/> (дата обращения 10 мая 2023).

ловека в его повседневной жизни, также упрощают для сотрудника понимание важности цифровизации рабочих процессов.

Выбор тех или иных технологий обучения в случае внедрения цифровых решений может продемонстрировать определенные сложности, связанные с выявлением лакун в цифровых компетенциях, с одной стороны, и лакун в образовательных методах, используемых организацией, с другой стороны. С точки зрения максимально эффективного воздействия на человеческий капитал рекомендуется из всех возможных выбирать те технологии обучения, которые одновременно повысят цифровые компетенции персонала (и будут, таким образом, способствовать более эффективному внедрению изменений в рамках цифровой трансформации в дальнейшем) и, одновременно с тем, будут способствовать максимально эффективному усвоению материала с точки зрения его практического применения. Это прежде всего практикоориентированные технологии, позволяющие не просто увидеть особенности того или иного цифрового решения, но и самому попробовать его в работе. Возможно открытие тестового доступа к той или иной программе в тестовом же контуре, что позволит в рамках закрытой системы, без возможности навредить рабочему процессу, проверить работу технологии и степень усвоения информации по работе в ней сотрудниками. Одновременно с тем использование мобильных приложений для обучения также продолжает быть перспективным направлением<sup>3</sup>.

Степень апробированности тех или иных технологий обучения в целом в организации также может варьироваться: в ситуации, когда корпоративное обучение становится не периодическим, а постоянным, видится логичным не использовать для массового обучения новым навыкам ранее не проверенные технологии, а для начала протестировать их на отдельных группах обучаемых. Выбор конкретной единой формы обучения для всех новых знаний и навыков не всегда возможен, однако видится перспективным определить тот набор технологических решений обучения, который будет применяться в организации, и не выбирать каждый раз новые способы обучения: с одной стороны, это позволит сотрудникам легче воспринимать процесс обучения (поскольку сама организация процесса им будет уже знакома) и, с другой – сэкономит организации средства на разработку курсов обучения (которые будут проводиться по единой – или единым – технологиям).

---

<sup>3</sup> 43% российских IT-специалистов назвали перспективным направление мобильной разработки в России. URL: <https://cdo2day.ru/articles/43-rossijskih-it-specialistov-nazvali-perspektivnym-napravlenie-mobilnoj-razrabotki-v-rossii/> (дата обращения 10 мая 2023).



В данном аспекте важно выделить фактор количества одновременно обучаемых сотрудников или же долю персонала, которая будет охвачена изменениями и нуждается в обучении. Чем выше данный показатель, тем более дорогостоящими и времязатратными станут точечные технологии обучения, предполагающие работу человека с человеком один на один, и тем более практичным будет решение перехода к цифровым методикам обучения, таким, как цифровое обучение при помощи асинхронно просматриваемых обучающих курсов, чат-ботов и др.

В представленной ниже таблице указано возможное влияние указанных факторов на человеческий капитал на примере выделенных нами особо составляющих человеческого капитала.

Таблица 2

Факторы, влияющие на человеческий капитал  
в процессе цифровой трансформации организации

Фактор	Составляющие человеческого капитала, на которые оказывает влияние данный фактор	Составляющие человеческого капитала, которые способствуют положительному влиянию фактора
Необходимая скорость внедрения и полноценного функционирования изменений	Мотивация персонала	Лояльность персонала. Квалификация персонала
Природа изменений	Мотивация персонала	Наличие специфичных (сейчас не востребованных) навыков и умений. Лояльность персонала
Технология внедрения изменений	Квалификация персонала	Предыдущий опыт персонала
Технологии обучения персонала	Мотивация персонала. Квалификация персонала	Наличие специфичных (сейчас не востребованных) навыков и умений
Доля персонала, которая будет охвачена изменениями	Квалификация персонала	Мотивация персонала. Наличие специфичных (сейчас не востребованных) навыков и умений

Как следует из вышеизложенного, ряд аспектов цифровой трансформации организации влияет на человеческий капитал организации – и, в свою очередь, получает обратное воздействие от человеческого капитала. Роль человеческого капитала в цифровой трансформации, таким образом, требует не только упоминать уже существующие навыки, знания и умения сотрудников, но и оценивать отдельные факторы, способствующие более легкому протеканию цифровой трансформации: такие, как лояльность персонала, мотивация персонала, наличие ранее не востребованных, но нужных для цифровой трансформации навыков и умений. Разработка стратегии развития организации, проходящей цифровую трансформацию, должна в обязательном порядке включать развитие человеческого капитала – с точки зрения фасилитации процесса и повышения его эффективности.

### *Литература*

---

- Аганбегян 2017 – *Аганбегян А.Г.* Человеческий капитал и его главная составляющая – сфера «экономики знаний» как основной источник социально-экономического роста // *Экономические стратегии.* 2017. Т. 19. № 3 (145). С. 66–79.
- Аникин 2017 – *Аникин В.А.* Человеческий капитал: становление концепции и основные трактовки // *Экономическая социология.* 2017. Т. 18. № 4. С. 120–156.
- Глазьев и др. 2020 – *Глазьев С.Ю., Орлова Л.Н., Воронов А.С.* Человеческий капитал в контексте развития технологических и мирохозяйственных укладов // *Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика.* 2020. № 5. С. 3–23.
- Кузьминов, Сорокин, Фруммин 2019 – *Кузьминов Я.И., Сорокин П.С., Фруммин И.Д.* Общие и специальные навыки как компоненты человеческого капитала: новые вызовы для теории и практики образования // *Форсайт.* 2019. Т. 13. № 2. С. 19–41.
- Седова 2020 – *Седова О.Л.* Оптимизация затрат на персонал в условиях дистанционной занятости // *Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право.* 2020. № 4. С. 22–30.
- Arkhipova et al. 2021 – *Arkhipova N.I., Nazaikinsky S.V., Sedova O.L.* Management of Personnel Health and Well-Being in the Context of Distance Employment // *Lecture Notes in Networks and Systems.* 2021. Vol. 161. P. 129–134. DOI 10.1007/978-3-030-60926-9\_18.

## References

---

- Aganbegyan, A.G. (2017), “Human Capital and Its Principal Component – the ‘Knowledge Economy’ Sphere as the Main Source of Socio-Economic Growth”, *Economic Strategies*, vol. 19, no. 3 (145), pp. 66–79.
- Anikin, V.A. (2017), “Human capital: Genesis of basic concepts and interpretations”, *Journal of Economic Sociology*, vol. 18, no. 4, pp. 120–156.
- Arkhipova, N.I., Nazaikinsky, S.V. and Sedova, O.L. (2021), “Management of Personnel Health and Well-Being in the Context of Distance Employment”, *Lecture Notes in Networks and Systems*, vol. 161, pp. 129–134, DOI: 10.1007/978-3-030-60926-9\_18.
- Glaz'ev, S.Yu., Orlova, L.N. and Voronov, A.S. (2020), “Human capital in the context of technological development and world economic paradigms”, *Moscow University Economic Bulletin*, no. 5, pp. 3–23.
- Kuzminov, Ya.I., Sorokin, P.S. and Froumin, I.D. (2019), “Generic and specific skills as components of human capital: New challenges for education theory and practice”, *Foresight and STI Governance*, vol. 13, no. 2, pp. 19–41. DOI: 10.17323/2500-2597.2019.2.19.41.
- Sedova, O.L. (2020), “Optimization of the personnel costs in conditions of remote employment”, *RSUH/RGGU Bulletin. “Economics. Management. Law” Series*, no. 4, pp. 22–30.

### *Информация об авторе*

*Ольга В. Володина*, старший преподаватель, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; volodina.o@rggu.ru

### *Information about the author*

*Ol'ga V. Volodina*, senior lecturer, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; volodina.o@rggu.ru

# Международный опыт

---

УДК 351.82

DOI: 10.28995/2782-2222-2023-3-107-116

## Особенности антикризисного менеджмента в международной практике

Валерий М. Тумин

*Московский политехнический университет,  
Москва, Россия, vt@tumin.net*

Пётр А. Костромин

*Российский государственный гуманитарный университет,  
Москва, Россия, farmc\_kostromin@mail.ru*

*Аннотация.* В статье рассмотрены некоторые основополагающие механизмы антикризисного менеджмента: управления процессами несостоятельности и банкротства международных организаций. В качестве иллюстративного примера взят опыт Канады как продолжниковской системы, целью которой является сохранение организации-должника и, по возможности, реструктуризация долга для восстановления платежеспособности и финансовой устойчивости компании. Охарактеризована деятельность службы Суперинтенданта по банкротству (OSB) и доверительных управляющих («трасти»). Проанализирован Закон о банкротстве и неплатежеспособности («BIA») и ключевые обязанности должностных лиц в рамках антикризисных мероприятий. Выявлены различия между банкротством по собственному желанию и принудительным банкротством.

В канадской практике антикризисного менеджмента несостоятельность не идентична банкротству как для физических, так и для юридических лиц. Более того, само понятие «лица» имеет расширенную трактовку. Продолжниковская система предполагает поиск оснований для освобождения от банкротства, особенно для физических лиц, которые не прекращают свое существование как юридические. В силу этого в канадской практике антикризисного управления представляется крайне интересным положение об обязательном финансово-налоговом консультировании физических лиц, впервые ставших банкротами. Сделаны выводы о возможности использования некоторых отдельных элементов канадской системы антикризисного менеджмента в российской практике.

*Ключевые слова:* антикризисный менеджмент, несостоятельность и банкротство, международная экономика и управление, Канада

---

© Тумин В.М., Костромин П.А., 2023

*Для цитирования:* Тумин В.М., Костромин П.А. Особенности антикризисного менеджмента в международной практике // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российской государственного гуманитарного университета. 2023. № 3. С. 107–116. DOI: 10.28995/2782-2222-2023-3-107-116

## Features of crisis management in international practice

Valerii M. Tumin

*Moscow Polytechnic University, Moscow, Russia, vm@tumin.net*

Petr A. Kostromin

*Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia,  
farmc\_kostromin@mail.ru*

*Abstract.* The article discusses some fundamental mechanisms of crisis management: managing the insolvency and bankruptcy processes of international organizations. As an illustrative example, the Canadian experience as a successor system aimed at preserving the debtor organization and, if possible, restructuring the debt to restore the company's solvency and financial stability. It characterizes the activities of the Office of the Superintendent of Bankruptcy (OSB) and trustee in bankruptcy ("trustees"). The Bankruptcy and Insolvency Act ("BIA") and the key officials' responsibilities in the framework of crisis measures are analyzed. Differences are identified between the voluntary bankruptcy and forced bankruptcy.

In the Canadian crisis management practice, insolvency is not identical to bankruptcy for both individuals and legal entities. Moreover, the very concept of "person" has an extended interpretation. The successor system involves the search for grounds for the bankruptcy exemptions, especially for individuals who do not cease to exist as legal entities. Therefore in the Canadian crisis management practice, the provision on mandatory financial and tax advice to individuals who have become bankrupt for the first time seems extremely interesting. Conclusions about the possibility of using some individual elements of the Canadian crisis management system in Russian practice are drawn.

*Keywords:* crisis management, insolvency and bankruptcy, international economics and management, Canada

*For citation:* Tumin, V.M. and Kostromin, P.A. (2023), "Features of anti-crisis management in international practice", *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 3, pp. 107–116, DOI: 10.28995/2782-2222-2023-3-107-116

## *Введение*

Высокий уровень закредитованности населения и организаций в России создает предпосылки для поиска новых методов антикризисного менеджмента в странах с похожим отношением к экономическим агентам-должникам, так называемых продолжниковских систем в противовес прокредиторским, где акцент сделан на возврат задолженности кредиторам. Акцентирование усилий на сохранении платежеспособности и финансовой устойчивости особенно актуально в условиях роста значимости проектов и проектной экономики, в которую эти экономические агенты вовлечены [Тумин и др. 2021].

Цель исследования – рассмотреть международный опыт антикризисного управления на примере Канады и оценить возможность использования некоторых его элементов в российской практике.

В целом российские ученые редко анализируют канадскую практику. Среди наиболее интересных исследований стоит выделить работы А.Г. Рыбинца и В.Э. Шайхразиева. А.Г. Рыбинец сравнивает опыт антикризисного менеджмента США и Канады [Рыбинец 2010]. В.Э. Шайхразиев рассматривает три уровня: микроуровень (физические лица и малый бизнес), средний (крупный бизнес) и уровень специализированных организаций (страховых компаний и банков) [Шайхразиев 2022]. Аспекты банкротства банков рассматриваются в работах S. Ben-Ishai [Ben-Ishai 2008], а J. Ziegel анализирует проблемы банкротства по потребительским кредитам физических лиц в Канаде [Bourgoignie, Ziegel 2004].

### *Типология должностных лиц в законодательстве о несостоятельности и банкротстве*

Федеральное правительство Канады и каждая из 10 канадских провинций имеют свое собственное законодательство о создании и регулировании деятельности корпораций. Например, Канадский закон о коммерческих корпорациях («СВСА») является федеральным законом, регулирующим деятельность канадских коммерческих корпораций, в то время как, например, в Онтарио региональным законом о коммерческих корпорациях является Закон Онтарио о коммерческих корпорациях (ОВСА). Эти кодексы содержат положения о создании и регистрации корпораций, об управлении ими, а также налагают определенные ограничения на действия, которые корпорации могут предпринимать, будучи

неплатежеспособными, а также на действия (такие как выплата дивидендов), которые могут привести к неплатежеспособности.

Как и законодательство провинций, так и федеральное законодательство налагает ответственность на должностных лиц и директоров корпорации за их действия или бездействие, противоречащие внутренним уставам компаний и положениям кодекса. В отличие от некоторых юрисдикций, включая США, в Канаде нет отдельного суда по делам о банкротстве [Рыбинец 2010]. В большинстве случаев верховные суды провинций наделены правом принятия решений по делам о банкротстве и неплатежеспособности в силу действия федеральных законов.

Управление Суперинтенданта по делам о банкротстве, которое является частью федерального Министерства промышленности и торговли, выполняет общую надзорную функцию в отношении всех банкротств и аспектов, к которым применяется Закон о банкротстве и неплатежеспособности (ВИА). Ресивер – административное должностное лицо – является сотрудником Управления Суперинтенданта, назначаемым по всей Канаде для выполнения должностных обязанностей, указанных в ВИА, например для принятия документов, поданных в связи с процедурой банкротства, а также мониторинга определения соответствия или несоответствия корпоративных практик Кодексу ВИА.

### *Доверительный управляющий («трасти») при банкротстве*

Суперинтендант по банкротству лицензирует и регулирует деятельность тех лиц, в первую очередь с образованием экономиста, которые прошли специальную подготовку, чтобы стать трасти – доверенным лицом при банкротстве (доверительным управляющим). Приоритетность выбора экономистов с бухгалтерской специализацией как основных трасти является наследием традиций британского права, которые лежат в основе канадского законодательства и являются важным аспектом, характеризующим различия в подходах к банкротству и практике несостоятельности в США и Канаде. Доверительный управляющий является основным действующим лицом в канадской нормативной системе и отвечает за административную работу при банкротствах; мониторинг заявлений о признании юридического лица несостоятельным, а также процедур реструктуризации долга компании при применении Закона о соглашениях компаний с кредиторами («ССАА»).

### *Закон о банкротстве и неплатежеспособности (ВИА)*

Цель режима банкротства в соответствии с ВИА состоит в том, чтобы обеспечить предприятию-банкроту защиту от кредиторов и, в случае необходимости, ликвидацию активов по справедливой стоимости с последующим их распределением между кредиторами. При банкротстве доверительный управляющий становится наделенным полномочиями трасти (при этом право собственности на активы банкрота передается ему автоматически в силу закона). Права доверительного управляющего на имущество должника-банкрота зависят от интересов третьих сторон, включая «обеспеченных» кредиторов (к которым обычно относятся арендодатели по договорам финансовой аренды) и владельцев имущества (к которым обычно относятся арендодатели по договорам имущественной аренды).

Права доверительного управляющего по уровню приоритета находятся ниже прав «обеспеченных» кредиторов и прав собственности владельцев имущества. Несмотря на то что процедура банкротства обычно не приостанавливает действие прав «обеспеченных» кредиторов и собственников имущества, доверительный управляющий может потребовать от любой стороны, заявляющей права на активы должника, находящиеся во владении трасти-доверительного управляющего, доказать свои права требования в соответствии с установленными процедурами Кодекса ВИА. До тех пор, пока эти процедуры не будут полностью выполнены или доверительный управляющий не даст согласия, он (трасти) имеет право оставаться во владении указанным имуществом.

Основными обязанностями доверительного управляющего являются инвентаризация, сохранение и продажа активов банкрота, а также распределение денежных средств после продажи имущества между кредиторами в соответствии с их установленной приоритетностью и пропорционально сумме долга внутри каждой категории кредиторов. Доверительный управляющий также должен тщательно исследовать деятельность лица-банкрота и все его сделки, заключенные до момента инициации процедуры банкротства.

В некоторых обстоятельствах приостановление производства по делу о банкротстве может быть продлено до момента реализации «обеспеченным» кредитором своих прав, когда доверительный управляющий находится в поиске альтернативных методов ликвидации (продажи) активов должника, который позволил бы вернуть средства необеспеченным кредиторам после полной выплаты долга «обеспеченному» кредитору.



Процедуры, связанные с корпоративным банкротством, аналогичны процедурам для физических лиц. Банкротство может инициироваться добровольно в результате подачи неплатежеспособным лицом заявления об уступке прав собственности трасти в рамках процедуры банкротства или принудительным образом в результате подачи кредитором заявления об инициации банкротства в отношении неплатежеспособного должника.

Рассмотрим более пристально обе этих процедуры. Банкротство по собственному желанию – это наиболее распространенный способ для физического лица или компании стать банкротом – фактически это добровольное объявление себя банкротом. Добровольная уступка прав собственности на активы требует подачи заявления в службу Суперинтенданта по установленной форме, в котором назначается трасти для управления и распределения активов банкрота среди кредиторов. Лицо становится банкротом с момента принятия заявления Суперинтендантом, при этом никакое заявление в суд подавать не нужно.

Принудительное банкротство – это процедура, которая может быть инициирована в судебном порядке одним или несколькими кредиторами, чьи требования превышают 1000 канадских долларов. В заявлении о вынесении судебного постановления о банкротстве должен быть указан размер долга, предлагаемая кандидатура трасти-доверительного управляющего и положения закона, которые, по мнению кредиторов, были нарушены (то есть какие действия позволяют инициировать банкротство). Типичными действиями, ведущими к банкротству, является, как правило, неуплата кредиторской задолженности в установленный срок. Кроме того, к таким действиям можно отнести предоставление преференций (более выгодных условий) другим кредиторам и мошеннические действия. Заявление о банкротстве может быть оспорено должником, и в этом случае назначается судебное разбирательство по ускоренной процедуре по данному делу, чтобы вынести вердикт, были ли совершены действия, повлекшие состояние банкротства.

### *Банкротства физических и юридических лиц*

Типология дел о несостоятельности и банкротстве в канадской практике следующая<sup>1</sup>:

---

<sup>1</sup> *Baker McKenzie*. Global Restructuring & Insolvency Guide. URL: <https://restructuring.bakermckenzie.com/wp-content/uploads/sites/23/2016/12/Global-Restructuring-Insolvency-Guide-12-2016New-Logo-Canada.pdf> (дата обращения 26 марта 2023).

## А. Несостоятельность / банкротство физического лица:

- 1) банкротство, которое влечет за собой ликвидацию и распределение активов с последующим освобождением от долгов на момент банкротства;
- 2) предложение кредиторам о достижении компромисса по выплате долгов;
- 3) «потребительское предложение» по ускоренному обязательному погашению долгов для физических лиц с более низким уровнем задолженности.

## В. Несостоятельность / банкротство юридического лица:

- 1) банкротство с ликвидацией и распределением активов, но без какого-либо освобождения от долгов;
- 2) предложение кредиторам о реструктуризации долгов;
- 3) ликвидация компании или реструктуризация ее долгов в соответствии с Кодексом США.

Эти различные механизмы организации и решения дел о несостоятельности могут проводиться в одно и то же время или последовательно друг за другом (если прошлые не дадут должного эффекта). Например, неудачное предложение кредиторам о реструктуризации долга может привести к автоматическому признанию корпорации банкротом.

В канадском законодательстве различаются понятия банкрота и несостоятельного лица (табл.).

Таблица 1

Различия между банкротом  
и несостоятельным лицом [Шайхразиев 2022]

Несостоятельность	Банкротство
Лицо, которое не является банкротом и обладает обязательствами в сумме не меньше 1000 (одной тысячи) канадских долларов	Лицо, которое в должном порядке подало заявление о признании его банкротом, в отношении которого обеспеченным кредитором было дано распоряжение (“receiving order”) об изъятии имущества, являющегося залогом кредита, имеет правовой статус такого лица
Не может выполнять свои обязательства по мере их наступления при любых обстоятельствах	
Прекратило своевременную выплату по своим обязательствам	
Не имеет суммарных активов, реализация которых позволит своевременно и полно покрыть все его обязательства	

Термин «лицо» (“person”) имеет расширенную трактовку и определено в ВИА как партнерство, ассоциация, корпорация (которая включает доходные (коммерческие) трасты); а также физические лица: наследники, душеприказчики, управляющие имуществом или другие законные представители лица.

### *Освобождение от банкротства*

Физическое лицо, которое впервые стало банкротом и не имеет долгов по налогам в бюджет, при условии, что оно получит обязательную консалтинговую поддержку по вопросам задолженности, получает освобождение от уплаты налогов в течение девяти месяцев после даты банкротства, если<sup>2</sup>:

- подается официальный протест против наступления банкротства;
- лицо-банкрот имеет избыточный доход – в таком случае оно получит автоматическое освобождение от статуса банкрота через 21 месяц.

Физическое лицо, имеющее задолженность по налогам, превышающую 200 000 канадских долларов, что составляет более 75% от общего объема всех требований кредиторов, будет отнесено к категории «налоговых должников» (“tax debtor”). В таком случае оно не будет иметь права на автоматическое освобождение от уплаты налогов даже после организации налогового консультирования. Физическое лицо-банкрот, которое не имеет права на автоматическое признание себя банкротом, должно подать заявление в суд. Как правило, к банкроту предъявляются либо финансовые условия, либо условия ведения дел с контрагентами. В большинстве случаев в освобождении от всех обязательств отказывают только при серьезных неправомерных действиях банкрота, таких как сокрытие активов, мошенничество или нарушение прав кредиторов.

### *Заключение*

1. Канадская система законодательства о несостоятельности и банкротстве относится к категории продолжниковской, цель которой – максимально помочь компании или физическому лицу провести финансовую реструктуризацию своих долгов и достигнуть обоюдовыгодного соглашения с кредиторами без прекращения операционной деятельности.

---

<sup>2</sup> Там же.

2. В целом использование канадского опыта на российской почве возможно, но с учетом разницы в уровне доходов, финансовой грамотности и сознательности экономических агентов. Наиболее перспективное направление – это передача опыта финансового оздоровления должников, так как пытаться во что бы то ни стало повысить собираемость долгов в условиях кризисных явлений – это аналог симптоматического лечения, а меры по восстановлению платежеспособности выгодны как кредиторам, так и работникам и государству в целом для пополнения налоговой базы.

### *Литература*

---

- Рыбинец 2010 – *Рыбинец А.Г.* Эффективность института банкротства в североамериканском регионе на примере США и Канады // Вестник экономической интеграции. 2010. № 2. С. 146–157.
- Тумин В.М. и др. 2021 – *Тумин В.М., Костромин П.А., Тумин В.В.* О проектах, проектной деятельности и их роли в экономике предприятий // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. 2021. № 2. С. 46–61.
- Шайхразиев 2022 – *Шайхразиев В.Э.* Удовлетворение требований кредиторов в праве о банкротстве Канады // Юридическая наука. 2022. № 3. С. 53–57.
- Ben-Ishai 2008 – *Ben-Ishai S.* Bank Bankruptcy in Canada: A Comparative Perspective // *Banking and Finance Law Review*. 2008. № 24 (3). С. 59–73.
- Bourgoignie, Ziegel 2004 – *Bourgoignie T., Ziegel J.S.* Comparative Consumer Insolvency Regimes. A Canadian Perspective // *Canadian Journal of Law and Society / La Revue Canadienne Droit Et Société*. 2004. № 19 (1). С. 206–210. DOI: 10.1017/S0829320100008024.

### *References*

---

- Ben-Ishai, S. (2008), “Bank Bankruptcy in Canada: A Comparative Perspective”, *Banking and Finance Law Review*, no. 24 (3), pp. 59–73.
- Bourgoignie, T. and Ziegel, J.S. (2004), “Comparative Consumer Insolvency Regimes. A Canadian Perspective”, *Canadian Journal of Law and Society / La Revue Canadienne Droit Et Société*, no. 19 (1), pp. 206–210. DOI: 10.1017/S0829320100008024.
- Rybinets, A.G. (2010), “The efficiency of bankruptcy institution in North American region by the example of the USA and Canada”, *Bulletin of economic integration*, vol. 2, pp. 146–157.
- Shaikhraziev, V.E. (2022), “Creditors’ demands satisfaction in the insolvency law of Canada”, *Legal Science*, no. 3, pp. 53–57.
- Tumin, V.M., Kostromin, P.A. and Tumin, V.V. (2021), “About projects, project activities and their role in the economy of enterprises”, *RSUH/RGGU Bulletin. “Economics. Management. Law” Series*, no. 2, pp. 46–61.

*Информация об авторах*

*Валерий М. Тумин*, доктор экономических наук, профессор, Московский политехнический университет, Москва, Россия; 107023, Россия, Москва, ул. Б. Семеновская, д. 38; [vm@tumin.net](mailto:vm@tumin.net)

*Пётр А. Костромин*, кандидат экономических наук, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; [farmc\\_kostromin@mail.ru](mailto:farmc_kostromin@mail.ru)

*Information about the authors*

*Valerii M. Tumin*, Dr. of Sci. (Economics), professor, Moscow Polytechnic University, Moscow, Russia; 38, B. Semyonovskaya Street, Moscow, Russia, 107023; [vm@tumin.net](mailto:vm@tumin.net)

*Petr A. Kostromin*, Cand. of Sci. (Economics), Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; [farmc\\_kostromin@mail.ru](mailto:farmc_kostromin@mail.ru)

*Научный журнал*  
Наука и искусство управления /  
Вестник Института экономики, управления и права  
Российского государственного гуманитарного  
университета  
№ 3  
2023

Оформление обложки  
*М.Е. Заболотникова*

Корректор  
*А.А. Леонтьева*

Компьютерная верстка  
*Н.В. Москвина*

Учредитель и издатель  
Российский государственный гуманитарный университет  
125047, Москва, Миусская пл., 6

Свидетельство о регистрации СМИ  
ПИ № ФС77-24415 от 19 мая 2006 г.  
Периодичность 4 раза в год

Подписано в печать 26.09.2023  
Выход в свет 02.10.2023  
Формат 60×90<sup>1/16</sup>.  
Уч.-изд. л. 7,3. Усл. печ. л. 7,4  
Тираж 1050 экз. Свободная цена  
Заказ № 1819

Отпечатано в типографии Издательского центра  
Российского государственного гуманитарного университета  
125047, Москва, Миусская пл., 6  
[www.rsuh.ru](http://www.rsuh.ru)