

ISSN 1993-0453

# ВЕСТНИК

## САМАРСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА

Научно-практический журнал

№ 1 (231) / 2024

Экономика



12+

VESTNIK OF SAMARA STATE UNIVERSITY OF ECONOMICS

**ISSN 1993-0453**

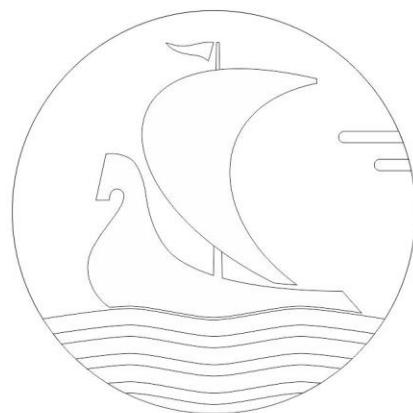
# **ВЕСТНИК**

## **САМАРСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА**

**НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ**

**№ 1 (231) / 2024**

**ЭКОНОМИКА**



**12+**

**VESTNIK OF SAMARA STATE UNIVERSITY OF ECONOMICS**



**Учредитель**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«Самарский государственный экономический университет»**

Издается с 1999 г. Выходит 12 раз в год.  
Подписной индекс **15423**

Свидетельство о регистрации средства массовой информации  
ПИ № ФС77-51968, выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи,  
информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор)

**Журнал включен:**

- ◆ в Перечень ВАК Минобрнауки России ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученых степеней доктора и кандидата наук
- ◆ Российский индекс научного цитирования (РИНЦ)

Адрес редакции: 443090, г. Самара, ул. Советской Армии, д. 141.  
Телефон: (846) 933-88-77.  
E-mail: [vestnik\\_sgeu@mail.ru](mailto:vestnik_sgeu@mail.ru)

© ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет», 2024

**Founder**

Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education  
«Samara State University of Economics»

Published since 1999, monthly edition  
Index of subscription **15423**

The certificate of mass media registration PI № FS77-51968  
issued by Federal Service of Supervision of communication, information technology,  
and mass media (Roskomnadzor)

*The journal is included:*

- ◆ *in the list of the Higher Accreditation Committee of the Ministry of Education and Science of Russia of the leading scientific journals and publications issued in the Russian Federation, where the main scientific results of the scientific theses for the degrees of Doctor and Candidate of Science can be found*
- ◆ *Russian Science Citation Index (PSCI)*

Editorial office: ulitsa Sovetskoi Armii, 141, 443090, Samara.  
Telephone: (846) 933-88-77.  
E-mail: [vestnik\\_sgeu@mail.ru](mailto:vestnik_sgeu@mail.ru)

© Samara State University of Economics, 2024

**Редакционная коллегия:**

**Ашмарина Светлана Игоревна** – главный редактор, ректор Самарского государственного экономического университета, доктор экономических наук, профессор

**Гусева Мария Сергеевна** – заместитель главного редактора, проректор по научной работе и инновационному развитию СГЭУ, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры «Региональная экономика и управление» СГЭУ

**Андронова Ирина Владимировна** – доктор политических наук, кандидат исторических наук, профессор кафедры государственного и муниципального управления Самарского национального исследовательского университета имени академика С.П. Королева

**Булавко Ольга Александровна** – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры «Экономика, организация и стратегия развития предприятия» СГЭУ

**Васин Сергей Михайлович** – доктор экономических наук, профессор, Пензенский государственный университет, кафедра «Экономическая теория и международные отношения»

**Гамидуллаева Лейла Айваровна** – доктор экономических наук, доцент, Пензенский государственный университет, факультет экономики и управления

**Ермолаев Константин Николаевич** – доктор экономических наук, доцент, декан заочного факультета, профессор кафедры «Экономическая теория» СГЭУ

**Жабин Александр Петрович** – доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой «Менеджмент» СГЭУ

**Илюхина Лариса Алексеевна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры «Управление персоналом» СГЭУ

**Кандрашина Елена Александровна** – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры «Прикладной менеджмент» СГЭУ

**Климук Владимир Владимирович** – кандидат экономических наук, доцент, первый проректор Барановичского государственного университета

**Князева Елена Геннадьевна** – доктор экономических наук, профессор, Уральский государственный экономический университет, институт экономики и финансов, кафедра финансов, денежного обращения и кредита

**Ковалева Татьяна Михайловна** – доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой «Финансы и кредит» СГЭУ

**Коновалова Мария Евгеньевна** – доктор экономических наук, профессор, директор института национальной и мировой экономики, зав. кафедрой «Экономическая теория» СГЭУ

**Корнеева Татьяна Анатольевна** – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры «Учет, анализ и экономическая безопасность» СГЭУ

**Королева Елена Николаевна** – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры «Региональная экономика и управление» СГЭУ

**Маняева Вера Александровна** – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры «Учет, анализ и экономическая безопасность» СГЭУ

**Мартышкин Сергей Алексеевич** – доктор экономических наук, кандидат исторических наук, профессор, зав. кафедрой государственного и муниципального управления Самарского национального исследовательского университета имени академика С.П. Королева

**Милькина Ирина Владимировна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры государственного и муниципального управления Государственного университета управления

**Мирзоев Натиг Сархад оглы** – PhD в области экономических наук, доцент, Ленкоранский государственный университет

**Миролюбова Татьяна Васильевна** – доктор экономических наук, профессор, Пермский государственный национальный исследовательский университет, экономический факультет

**Носков Владимир Анатольевич** – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры «Мировая экономика» СГЭУ

**Перепёлкин Вячеслав Александрович** – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры «Мировая экономика» СГЭУ

**Пискунов Владимир Александрович** – проректор по учебной и воспитательной работе СГЭУ, доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой «Учет, анализ и экономическая безопасность» СГЭУ

**Симонова Марина Викторовна** – доктор экономических наук, доцент, зав. кафедрой «Управление персоналом» СГЭУ

**Степанова Татьяна Евгеньевна** – доктор экономических наук, профессор, Калининградский государственный технический университет, институт отраслевой экономики и управления

**Толмачев Михаил Николаевич** – доктор экономических наук, доцент, Финансовый университет при Правительстве РФ, факультет налогов, аудита и бизнес-анализа

**Троянская Мария Александровна** – доктор экономических наук, доцент, зав. кафедрой государственного и муниципального управления Оренбургского государственного университета

**Тяглов Сергей Гаврилович** – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры «Экономика региона, отраслей и предприятий» Ростовского государственного экономического университета

**Хмелева Галина Анатольевна** – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры «Мировая экономика» СГЭУ

**Чистик Ольга Филипповна** – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры «Статистика и эконометрика» СГЭУ

**Яковлев Геннадий Иванович** – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры «Экономика, организация и стратегия развития предприятия» СГЭУ

**Editorial Staff:**

**Svetlana I. Ashmarina** – Chief Editor, Rector of SSUE, Dr. of Economics, Prof.

**Maria S. Guseva** – Deputy Chief Editor, Vice-chancellor of Scientific Work and Innovation Development of SSUE, Ph.D of Economics, Associate Prof., Associate Prof. of Regional Economics and Management Department, SSUE

**Irina V. Andronova** – Dr. of Politics Sciences, Ph.D in History, Prof. of Department of State and Municipal Administration, Samara National Research University named after Academician S.P. Korolev

**Olga A. Bulavko** – Dr. of Economics, Prof., Prof. of Economy, Organization and Enterprise Development Strategy Department, SSUE

**Sergey M. Vasin** – Dr. of Economics, Prof., Penza State University, Department of Economic Theory and International Relations

**Leyla A. Gamidullaeva** – Dr. of Economics, Associate Prof., Penza State University, Faculty of Economics and Management

**Konstantin N. Ermolaev** – Dr. of Economics, Associate Prof., Dean of the Correspondence Faculty, Prof. of Economic Theory Department, SSUE

**Aleksander P. Zhabin** – Dr. of Economics, Prof., Head of Management Department, SSUE

**Larisa A. Ilyukhina** – Ph.D of Economics, Associate Prof., Associate Prof. of Personnel Management Department, SSUE

**Elena A. Kandashina** – Dr. of Economics, Prof., Prof. of Applied Management Department, SSUE

**Vladimir V. Klimuk** – Ph.D of Economics, Associate Prof., First Vice-Rector, Baranovichi State University

**Elena G. Knyazeva** – Dr. of Economics, Prof., Ural State University of Economics, Institute of Economics and Finance, Department of Finance, Money Circulation and Credit

**Tatyana M. Kovaleva** – Dr. of Economics, Prof., Head of Finance and Credit Department, SSUE

**Maria Eu. Konovalova** – Dr. of Economics, Prof., Director of the National and World Economics Institute, Head of Economic Theory Department, SSUE

**Tatyana A. Korneeva** – Dr. of Economics, Prof., Prof. of Accounting, Analysis and Economic Security Department, SSUE

**Elena N. Koroleva** – Dr. of Economics, Prof., Prof. of Regional Economics and Management Department, SSUE

**Vera A. Manyaeva** – Dr. of Economics, Associate Prof., Prof. of Accounting, Analysis and Economic Security Department, SSUE

**Sergey A. Martyshkin** – Dr. of Economics, Ph.D in History, Prof., Head of Department of State and Municipal Administration, Samara National Research University named after Academician S.P. Korolev

**Irina V. Milkina** – Ph.D of Economics, Associate Prof., Associate Prof. of Department of State and Municipal Administration, State University of Management

**Natig S. Mirzoev** – PhD in Economic Sciences, Associate Prof., Lankaran State University

**Tatyana V. Mirolyubova** – Dr. of Economics, Prof., Perm State National Research University, Faculty of Economics

**Vladimir A. Noskov** – Dr. of Economics, Prof., Prof. of World Economy Department, SSUE

**Vyacheslav A. Perepelkin** – Dr. of Economics, Prof., Prof. of World Economy Department, SSUE

**Vladimir A. Piskunov** – Vice-chancellor of Academic and Educational Work of SSUE, Dr. of Economics, Prof., Head of Accounting, Analysis and Economic Security Department, SSUE

**Marina V. Simonova** – Dr. of Economics, Associate Prof., Head of Personnel Management Department, SSUE

**Tatyana E. Stepanova** – Dr. of Economics, Prof., Kaliningrad State Technical University, Institute of Branch Economics and Management

**Mikhail N. Tolmachev** – Dr. of Economics, Associate Prof., Financial University under the Government of the Russian Federation, Faculty of Taxes, Audit and Business Analysis

**Maria A. Troyanskaya** – Dr. of Economics, Associate Prof., Head of Department of State and Municipal Administration, Orenburg State University

**Sergej G. Tyaglov** – Dr. of Economics, Prof., Prof. of Economics of the Region, Industries and Enterprises Department, Rostov State University of Economics

**Galina A. Khmeleva** – Dr. of Economics, Prof., Prof. of World Economy Department, SSUE

**Olga Ph. Chistik** – Dr. of Economics, Prof., Prof. of Statistics and Econometrics Department, SSUE

**Gennady I. Yakovlev** – Dr. of Economics, Associate Prof., Prof. of Economy, Organization and Enterprise Development Strategy Department, SSUE

## СОДЕРЖАНИЕ

### ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ

<i>Шорохов Р.Г., Волошин А.В., Суслова Ю.Ю., Веремеенко О.С.</i>	
Генезис эффективности в экономической науке .....	9

### РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА

<i>Гамидулаева Л.А., Толстых Т.О., Шмелева Н.В.</i>	
Экологотехнологические проекты как инструмент промышленной политики в условиях Индустрии 5.0 .....	24
<i>Кайбичева Е.И.</i>	
Ресурсные центры для социально ориентированных некоммерческих организаций: теория и практика поддержки в регионах.....	38
<i>Федоров Ю.Ю.</i>	
Зарождающиеся тенденции социально-экономического развития для субъектов экономики (на примере Арктической зоны Российской Федерации) .....	51

### МЕНЕДЖМЕНТ И УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕСОМ

<i>Васькова Ю.И.</i>	
Парадигма сбалансированного развития предприятия: концептуальные подходы .....	57
<i>Светкина И.А.</i>	
Актуальные проблемы внутреннего контроля уставной деятельности в некоммерческих организациях.....	66

### ФИНАНСЫ, ДЕНЕЖНОЕ ОБРАЩЕНИЕ И КРЕДИТ

<i>Ветрова Е.А.</i>	
Участие коммерческих банков в экосистемах и корпоративная стратегия банковской деятельности.....	74
<i>Муландеева Л.Н.</i>	
Бюджетная политика Российской Федерации в современных экономических условиях.....	84

## CONTENTS

### ECONOMIC THEORY

**Shorohov R.G., Voloshin A.V., Suslova Yu.Yu., Veremeenko O.S.**

The genesis of efficiency in economics .....	9
--	---

### REGIONAL AND SECTORAL ECONOMY

**Gamidullaeva L.A., Tolstykh T.O., Shmeleva N.V.**

Environmental and technological projects as an instrument of industrial policy in Industry 5.0 conditions .....	24
--	----

**Kaibicheva E.I.**

Resource centers for socially oriented non-profit organizations: theory and practice of regional support .....	38
---	----

**Fedorov Yu.Yu.**

Emerging trends in socio-economic development for economic entities (using the example of the Arctic zone of the Russian Federation) .....	51
---	----

### MANAGEMENT AND BUSINESS MANAGEMENT

**Vaskova Yu.I.**

Paradigm for balanced enterprise development: conceptual approaches .....	57
---	----

**Svetkina I.A.**

Actual problems of internal control of statutory activities in non-profit organizations .....	66
---	----

### FINANCE, MONEY CIRCULATION AND CREDIT

**Vetrova E.A.**

Participation of commercial banks in ecosystems and corporate banking strategy .....	74
--	----

**Mulendeeva L.N.**

Budget policy of the Russian Federation in modern economic conditions .....	84
---	----

## ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ

Научная статья  
УДК 330.1

### Генезис эффективности в экономической науке

Роман Геннадьевич Шорохов<sup>1</sup>, Андрей Владимирович Волошин<sup>2</sup>, Юлия Юрьевна Суслова<sup>3</sup>,  
Ольга Сергеевна Веремеенко<sup>4</sup>

<sup>1,2,3,4</sup> Сибирский федеральный университет, Красноярск, Россия

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

<sup>2</sup> kedr-2024@yandex.ru

<sup>3</sup> ysuslova@sfu-kras.ru

<sup>4</sup> overemeenko@sfu-kras.ru

**Аннотация.** В статье на основе критического анализа подходов различных исследователей определена эволюция сущности понятия «эффективность», рассмотрены аспекты данной категории применительно к сфере высшего образования. Отмечено, что проблема анализа эффективности деятельности субъектов хозяйствования в экономической литературе освещена достаточно хорошо. Большое число исследователей рассматривает разные аспекты формирования эффективности организаций в различных отраслях и сферах деятельности применительно к разнообразным условиям. В то же время вопросы эффективности образовательных организаций высшего образования сохраняют определенную дискуссионность. Функционирование и развитие университетов, обеспечение их конкурентоспособности невозможны без формирования их эффективности, в том числе в современных условиях под влиянием всеобщей цифровизации всех сфер деятельности. Новая технологическая парадигма высшего образования генерирует новые условия формирования их эффективности, новые факторы, инструменты и критерии, что определяет интерес к предмету исследования. Результатом проведенного анализа является структуризация научно-методических подходов к понятию «эффективность», что в дальнейшем позволило дать авторское определение эффективности университета.

**Ключевые слова:** эффективность, научно-методические подходы, эффективность университета, цифровая трансформация высшего образования

**Основные положения:**

- ◆ содержание понятия «эффективность» формировалось от общего к частному;
- ◆ в современных условиях актуально выделять понятие «эффективность» для конкретной сферы деятельности исходя из ее специфики;
- ◆ основополагающими научно-методическими подходами, формирующими сущность понятия «эффективность», являются результативный и комплексный.

**Для цитирования:** Генезис эффективности в экономической науке / Р.Г. Шорохов, А.В. Волошин, Ю.Ю. Суслова, О.С. Веремеенко // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2024. № 1 (231). С. 9–23.

## The genesis of efficiency in economics

Roman G. Shorohov<sup>1</sup>, Andrey V. Voloshin<sup>2</sup>, Yulia Yu. Suslova<sup>3</sup>, Olga S. Veremeenko<sup>4</sup>

<sup>1,2,3,4</sup> Siberian Federal University, Krasnoyarsk, Russia

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

<sup>2</sup> kdr-2024@yandex.ru

<sup>3</sup> ysuslova@sfu-kras.ru

<sup>4</sup> overemeenko@sfu-kras.ru

**Abstract.** Based on a critical analysis of approaches of various researchers, the evolution of the essence of the concept of "efficiency" is determined in the article, aspects of this category in relation to the field of higher education are considered. It is noted that the problem of analyzing the effectiveness of business entities in the economic literature is well covered. A large number of researchers consider various aspects of the formation of the effectiveness of organizations in various industries and fields of activity in relation to a variety of conditions. At the same time, the issues of the effectiveness of institutions of higher education cause some discussion. The functioning and development of universities and ensuring their competitiveness are impossible without the formation of their effectiveness, including in modern conditions under the influence of universal digitalization of all spheres of activity. The new technological paradigm of higher education generates new conditions for the formation of their effectiveness, new factors, tools and criteria, that determines the interest in the subject of this research. The result of the analysis is the structuring of scientific and methodological approaches to the concept of "efficiency", which later allowed defining the effectiveness of a university.

**Keywords:** efficiency, scientific and methodological approaches, university efficiency, digital transformation of higher education

### Highlights:

- ◆ the content of the concept of "efficiency" was formed from the general to the particular;
- ◆ in modern conditions, it is important to single out the concept of "efficiency" for a specific field of activity based on its specifics;
- ◆ the fundamental scientific and methodological approaches that form the essence of the concept of "efficiency" are effective and comprehensive.

**For citation:** The genesis of efficiency in economics / R.G. Shorohov, A.V. Voloshin, Yu.Yu. Suslova, O.S. Veremeenko // Vestnik of Samara State University of Economics. 2024. No. 1 (231). Pp. 9–23. (In Russ.).

### Введение

Актуальность рассматриваемой темы применительно к сфере высшего образования определяется следующими аспектами. Во-первых, абсолютное большинство образовательных организаций высшего образования в Российской Федерации имеют государственную форму собственности и, как следствие, основной их миссией является предоставление качественных образовательных услуг в соответствии с госзаданием и/или за счет средств фи-

зических (юридических) лиц, при этом проблема формирования прибыли (в случае с автономными университетами) и, следовательно, эффективности – вторична.

Во-вторых, высокая социальная значимость образовательных услуг и гипертрофированное понимание роли государства в системе высшего образования порождают в обществе определенные иллюзии относительно допустимости коммерческого подхода в деятельности университетов. При этом игнориру-

ется экономическая действительность, платный характер привлечения ресурсов для обеспечения образовательной и исследовательской деятельности, необходимость возмещения затрат, диверсификации доходной базы университетов, эффективного использования материально-технической базы.

Вполне очевидным является факт функционирования современных университетов в рыночной среде, предполагающий платный характер ресурсов и формирование инструментов развития организации за счет прибыли и/или привлеченных средств. При этом конкурентный характер отношений на рынке образовательных услуг формирует конкретные вызовы перед университетами независимо от их формы собственности и/или применяемой финансовой модели.

Цифровая трансформация в силу своей технологической природы носит комплексный и всепроникающий характер. Широкое применение таких сквозных технологий, как BigData, Blockchain, AI, 5G, VR, аддитивные технологии и промышленный интернет, предоставляет беспрецедентные возможности развития, трансформирует бизнес-процессы и общественные отношения, создавая принципиально новую технологическую платформу.

Всеобъемлющий характер цифровизации позволяет говорить о цифровой трансформации общества и экономики в целом, что находит свое отражение и в сфере высшего образования. Университеты, отвечая на запросы общества, вынуждены развивать материально-техническую базу, расширять и/или адаптировать образовательные программы, трансформировать управленческую, образовательную, исследовательскую и другие виды деятельности в соответствии с объективными изменениями технологической парадигмы.

### Методы

В рамках исследования использовались преимущественно общетеоретические методы, а именно анализ и синтез, сопоставление и сравнение, дедукция.

### Результаты

Понимание сущностного содержания эффективности образовательных организаций

высшего образования невозможно без анализа основных теоретических подходов. К числу наиболее значимых исследований в области оценки эффективности как экономической категории следует отметить работы следующих представителей экономической науки: О. Бём-Баверк, Л. Вальрас, Т.Б. Веблен, П.Х. Дуглас, Н. Калдор, Д.М. Кейнс, Ф. Кенэ, Ч.У. Кобб, Х. Лейбенстайн, Т.Р. Мальтус, Т. Манн, К. Маркс, А. Маршалл, Д. Рикардо, К. Менгер, Дж.С. Миль, А. Монкретьен, Д. Норт, В. Петти, А. Пигу, Д.В. Робинсон, Ж.Б. Сэй, А. Смит, И.Г. Тюнен, М.Д. Фаррелл, М. Фридман, Г. Эмерсон, а также отечественных ученых, таких как Н.В. Азарёнок, Г.М. Бычкова, А.Д. Выварец, С.К. Демченко, В.И. Долгий, Р. Дорнбуш, Т.В. Евдокимова, О.Н. Есина, О.Г. Исаева, Е.В. Исаенко, Д.А. Карх, А.А. Костин, В.С. Лавров, П.В. Лимарев, Т.Н. Макарова, Е.М. Мерзликина, Н.В. Панкова, М.Н. Руденко, О.С. Сухарев, Т.С. Таничева, Н.Н. Терещенко, Л.Н. Трофимова, А.В. Фомина, В.А. Шабашев и др.

Одна из первых попыток осмыслиения причинно-следственных связей, обусловливающих формирование эффективности компаний, прослеживаются в работах представителей меркантилизма. Так, А. Монкретьен [1], рассматривая проблемы эффективности в контексте внешней торговли, видел в качестве основного ее источника масштаб торговых компаний, а ключевым фактором ее достижения – предпринимательские способности, рассматривая рост дохода как основной критерий деятельности торговых компаний.

В противовес представителям раннего меркантилизма Т. Ман [2] рассматривает активный торговый баланс во внешней торговле как обязательное условие достижения эффективности, тем самым выводя исследование на макроэкономический уровень. Для ранних исследований характерна некоторая неопределенность в использовании экономических категорий. Рассматривая различные аспекты эффективности, представители меркантилизма не использовали этот термин напрямую, подменяя его категориями «доход», «богатство» и др., уделяя при этом существенное внимание вопросам обеспечения эффективности торговых компаний и внешней торговли в целом, в современном понимании этих терминов.

Дальнейшее развитие исследование проблем эффективности получило в работах Ф. Кенэ [3], где прослеживаются попытки оценки результативности различных мер правительства и/или частных компаний, в зависимости от их вклада в оживление экономической жизни общества. В отличие от меркантилистов, Ф. Кенэ видел источник роста эффективности не в сфере внешней торговли, а в сфере материального производства, в качестве которой рассматривал исключительно сельское хозяйство.

Работы В. Петти [4] можно рассматривать в качестве определенного «моста» между теориями меркантилистов и классиков. Не используя напрямую термин «эффективность», В. Петти уделял существенное внимание отдельным аспектам ее формирования. Соглашаясь с физиократами в том, что источником богатства являются не только золото и серебро, ученый в качестве источника эффективности также принимал сферу материального производства, но не сельское хозяйство как та-ковое, а в первую очередь труд как вид деятельности. Материальные ресурсы, по мнению В. Петти, можно рассматривать как основу богатства, а его создателем следует считать труд. Таким образом, он определяет труд в качестве основного фактора производства, формирующего эффективность в целом, так как «создание богатства» без достижения эффективности невозможно.

В своих исследованиях А. Смит [5], развивая трудовую теорию стоимости, представляет труд в качестве основного фактора формирования эффективности. Рассматривая результат хозяйственной деятельности как богатство, созданное трудом, он уделяет существенное внимание его организации в рамках «экономической модели» разделения труда. При этом, по мнению А. Смита, источником формирования богатства является только производительный труд, т.е. формирующий добавленную стоимость. Разделение труда является условием его специализации, производительность, а значит, и эффективность специализированного труда выше, чем неспециализированного, следовательно, выше и эффективность такого труда.

Развитие методологии классической политэкономии хорошо прослеживается в рабо-

тах Д. Рикардо [6]. Проблема эффективности решается им в контексте оценки эффективности капитала. Развивая теорию сравнительных преимуществ, ученый полагал, что необходимо максимизировать производство именно тех товаров, которые имеют максимальную сравнительную эффективность. Таким образом, в исследованиях Д. Рикардо предполагается количественная оценка эффективности, при этом ученый понимает эффективность уже не как некоторый абстрактный и/или финансовый результат, а как величину относительную. В своих исследованиях Д. Рикардо использует во многом условный подход, абстрагируясь от несущественных, на его взгляд, деталей, характерных для текущего исторического периода, что делает его методологию несколько искусственной. Но, не взирая на критику, исследования Д. Рикардо служат своеобразным фундаментом для современной теории эффективности и развития исследований как представителей классической, так и последующих экономических школ.

В исследовании Т.Р. Мальтуса [7] отражены отдельные концептуальные аспекты теории эффективности в контексте теории народонаселения.

Рассматривая различные аспекты капиталистического способа производства, Дж.С. Миль [8] придерживался позиции об объективной природе эффективности. По его мнению, уровень применяемых технологий, наличие достаточной рабочей силы и ее квалификационный уровень являются важными факторами формирования эффективности. При этом, являясь высокопоставленным руководителем английской Ост-Индской компании, основной источник ее формирования ученый видел в сокращении издержек производства и уменьшении его стоимости.

В рамках теории факторов производства проблема эффективности рассмотрена в работах Ж.Б. Сэя [9]. Развивая идеи А. Смита и в то же время, в отличие от других классиков, он справедливо предполагал наличие трех факторов производства и соответствующих им видов дохода, которые получают их владельцы за привлечение указанных факторов в сам процесс производства. Экономические взгляды Ж.Б. Сэя основаны на господстве принципа со-

вершенной конкуренции, в рамках которого эффективное использование факторов производства в условиях саморегулирующегося рынка обеспечивает эффективность. Сам подход в данном случае можно признать правомерным, но в силу условности «совершенно-конкурентного рынка» установить, в какой степени и как эффективность участников связана с эффективностью факторов производства, указанное исследование не позволяет.

В исследованиях К. Маркса [10] проблема эффективности находит свое отражение в контексте анализа противоречий капиталистического способа производства. Анализируя производственные отношения, он ставит производительную силу труда в зависимость от различных обстоятельств, одним из которых является эффективность средств производства. По мнению ученого, производительная сила определяет эффективность «целесообразной производительной деятельности» в рамках конкретного промежутка времени. Он считает капитал исторически самой «ненасытной и эффективной системой производства», основой которой выступает принудительный труд. Таким образом, К. Маркс соглашается с представителями классической политэкономии в той части, что источником эффективности является труд как таковой. Анализируя машинный способ производства, К. Маркс утверждает, что труд «владельца машины» является более эффективным, что повышает общественную стоимость производимого продукта. При этом рост стоимости средств производства прямо обусловлен их эффективностью и сопровождается ростом накопления и капитализации результатов труда.

Одним из примеров исследования различных аспектов эффективности являются работы И.Г. Тюнена [11], который в рамках теории производительности установил зависимость между спросом на факторы производства и спросом на товары, что позволило ему расширить традиционное понимание «оптимальности эффективного производства».

Представители австрийской школы маржинализма, как и их предшественники, рассматривали эффективность в рамках других направлений исследования. Так, К. Менгер [12], высказываясь о децентрализованной

природе функционирования рынков, придерживался позиции о неэффективности централизованного планового подхода в силу невозможности отразить в рамках решения плановой задачи «субъективные потребности индивидов». Рассматривая конкуренцию как механизм стимулирования предпринимательской активности, К. Менгер считает ее источником эффективности и инноваций.

Модель общего экономического равновесия Л. Вальраса [13] предполагает равенство эффективного спроса и эффективного предложения продуктов или услуг. Подразумевая под эффективным фактический спрос или предложение, Л. Вальрас считает, что он достижим только в точке равновесия. Так как точка равновесия носит условный характер, в силу невозможности равенства между издержками на производство и ценами товара ситуация равенства эффективного спроса и предложения по Вальрасу тоже условна, но, по мнению ученого, экономика стремится к равновесию в условиях совершенной конкуренции, в связи с этим можно сделать вывод о ее стремлении и к эффективности. Таким образом, эффективная экономика – это экономика, достигшая равновесия.

Исследование другого представителя лозанской школы маржинализма В. Паретто предполагает наличие эффективности в случае, когда «ни один показатель системы не может быть улучшен без ухудшения какого-либо другого параметра». По мнению В. Паретто, эффективность достигается только в случае нахождения точки (характеризующей состояние системы) на кривой производственных возможностей. Любые другие варианты либо не достижимы, либо предполагают неполное (неэффективное) использование ресурсов.

Развитие взглядов В. Паретто имеет место в исследованиях Н. Калдора [14]. Эффективность Калдора – Хикса предполагает экономическое перераспределение ресурсов между экономическими акторами и по сравнению с «оптимумом Паретто» имеет более широкое применение и менее строгие ограничения. Эффективность по Калдору – Хиксу имеет место, если экономические акторы, получающие улучшение, могут компенсировать ухудшения других, тем самым предполагая ограничен-

ность и конечность экономических ресурсов. При этом компенсация не является обязательной, что может привести и к ухудшению.

Отдельные аспекты эффективности рассмотрены в рамках «налоговой теории» одного из представителей кембриджской школы маржинализма А. Маршалла [15]. В своих исследованиях ученый уделяет существенное внимание механизмам перераспределения доходов и его эффективности. Неоклассики, к числу основоположников которых можно справедливо отнести А. Маршалла, полагают, что, основываясь исключительно на инструментах денежно-кредитной политики центрального банка, можно сформировать эффективный механизм перераспределения доходов, обеспечивающий рост национального благосостояния.

А. Пигу [16] в своей экономической теории благосостояния развивает методологию неоклассиков. По его мнению, динамика инфляции, потребления и сбережений находится в зависимости, характер которой предполагает снижение потребления и увеличение сбережений при наличии роста цен и отсутствии инфляционных ожиданий. Наоборот, в условиях неполной занятости сокращение спроса влечет за собой сокращение уровня цен и увеличение сохраняющихся на руках денежных средств, что стимулирует в дальнейшем рост спроса и занятость населения. Таким образом, «эффект Пигу» состоит в установлении равновесия между уровнем жизни населения, безработицей и инфляцией.

Микроэкономический подход к оценке эффективности представлен в работах Г. Эмерсона [17]. Рассматривая эффективность с позиций производительности, он предложил ряд принципов, формирующих условия для достижения эффективности фирмы. Резервы повышения эффективности Г. Эмерсон видел в совершенствовании организации труда и управления, справедливо полагая, что стандартизация, четкость целей и задач, качественный учет и справедливость, а также достойное вознаграждение за труд служат основной для повышения производительности и эффективности в целом.

Отличную от неоклассиков методологию предложил Д. Кейнс [18]. Рассматривая эффективность в масштабе макроэкономиче-

ской системы и в контексте формирования эффективного спроса, Д. Кейнс видит источником его формирования стимулирование потребительских расходов и инвестиций. Эффективный совокупный спрос, по его мнению, стимулирует рост занятости и полное использование производственных мощностей. В работах представителей посткейнсианского периода [19 и др.], проблема эффективности прослеживается косвенно.

Например, Д. Робинсон рассматривает проблемы несовершенной конкуренции, при этом допускает, что поведение фирмы на соответствующих рынках должно быть направлено на достижение эффективности. Также опосредованно проблема эффективности представлена в отдельных работах представителей институционального направления экономической мысли [20 и др.].

Оценить влияние затрат капитала и труда на объем производства попытались П. Дуглас [21] и Ч. Кобб [22]. По их мнению, производственная функция, или функция полезности, демонстрирует однородность, если сумма коэффициентов эластичности по труду и капиталу равна единице, если же указанная сумма больше единицы, имеет место возрастающая отдача; сумма меньше единицы свидетельствует об уменьшающейся отдаче от труда и капитала.

Некоторое развитие подхода, представленного в работах [21; 22], прослеживается в исследованиях Дж. Фаррелла [23], который связывал формирование эффективности с некоторой комбинацией ресурсов при определенном уровне ожидаемого результата.

С позиций системного подхода к определению сущности эффективности подходил Д. Норт [24]. В своих работах он обуславливает рост благосостояния экономическим ростом и предлагает понятие адаптивной эффективности, при этом рассматривая ее как способность приспосабливаться к изменчивым условиям внешней среды.

В основе концепции «эффективности функционирования фирмы» Х. Лейбенстайна [25] лежит идея X-эффективности, согласно которой сокращение издержек фирмы и рост производительности труда определяются такими факторами, как внутренняя и внешняя мотивацион-

ная эффективность и эффективность нерыночных ресурсов.

Исследования монетаристов сосредоточены преимущественно в сфере денежного обращения. М. Фридман [26] характеризует эффективность и условия ее реализации в рамках экономической системы и придерживается мнения, что наличие свободы выбора определяет как наличие, так и степень эффективности фирмы.

Современные исследования в сфере эффективности представлены рядом работ отечественных экономистов. А.Д. Выварец и Л.В. Дистергефт [27] рассматривают эффективность как степень достижения цели; С. Фишер, Р. Дорнбуш и Р. Шмалензи [28] условием формирования эффективности указывают отсутствие альтернативного способа производства заданного объема продукции с меньшими затратами ресурсов.

В исследовании Е.В. Исаенко [20] высказывается мнение об эффективности как результате развития общественного производства, обеспечивающего наиболее эффективное соотношение результата и затрат. При этом исследователь придерживается мнения, что эффективность следует не только рассматривать с точки зрения использования конкретных ресурсов, но и определять в качестве объекта оценки какие-либо бизнес-процессы, операции или функции. Работа А.А. Костина [29] также предполагает реализацию комплексного подхода.

Обширное исследование, посвященное различным аспектам оценки эффективности, представлено в работах Е.М. Мерзликиной [30]. По мнению исследователя, результативность производства определяется степенью достижения максимальных результатов при минимальных затратах и ресурсах. Классически понимая эффективность как относительный показатель, Е.М. Мерзликина выделяет такие ее виды, как аллокационная, производственная, коммерческая, экономическая и др.

Применительно к сфере услуг проблему эффективности рассматривают в своих исследованиях В.С. Лавров [31] и А.В. Фомина [32]. В работах В.С. Лаврова выделяется эффективность услуг розничной торговли как отдельная

экономическая категория, формирование которой исследователь ставит в зависимость от реакции потребителя, степени его удовлетворенности и лояльности. А.В. Фомина, уточняя определение эффективности для организаций сферы услуг, конкретизировала цели и ее социальную составляющую для предприятий торговли.

Многообразие подходов к определению сущности эффективности свидетельствует о наличии научного интереса к определению этой категории и трансформации общепринятых методологических положений, обусловленной текущим уровнем развития общественных отношений. Например, в работе Т.С. Таничевой [33] эффективность определяется как мера конкурентоспособности, а Д.А. Карх [34] в основу своего понимания эффективности положил процессных подход, предложив систему критериев оценки эффективности в зависимости от уровня управления бизнес-процессами. Качественный подход к оценке эффективности представлен в работе С.В. Трусовой и Н.Н. Терещенко [35], а в зависимости от «выгоды и удовлетворения» потребителей эффективность определяет М.Н. Руденко [36].

Интерес прибавляют работы Н.В. Панковой, С.В. Ивановой [37], С.К. Демченко, Т.А. Мельниковой [38]. Панкова Н.В. и С.В. Иванова [37] реализуют управленческий подход, в рамках которого рассматривают различные аспекты управления эффективностью на основе сопоставления социальных и экономических целей. Предметом анализа С.К. Демченко и Т.А. Мельниковой [38] выступает макроэкономическая система, для которой исследователи выделяют внутреннюю, внешнюю и динамическую эффективность. Развивая точку зрения данных авторов, Т.В. Евдокимова [39] по отношению к конкретной фирме выделяет «рыночную, производственную, инвестиционную, финансовую, коммерческую, социальную» и другие виды эффективности, положив в основу видовой классификации функциональный подход.

В основе позиции В.В. Долгий, Л.С. Верещагиной и С.Н. Верещагина [40] положен результативный подход. По мнению авторов, результативность определяется в зависимости от достижения целей проекта, качества персо-

нала, квалификации руководителей проекта и других показателей.

В.А. Шабашев и В.Б. Батиевская [41] предложили оригинальный подход к определению видов эффективности. В частности, в зависимости от ряда классификационных признаков они выделяют потенциальную и фактическую, институциональную и целевую, комплексную и другие виды эффективности. Предложенная в данной работе классификация основана на синтезе традиционных видов эффективности и результатов авторского осмыслиения особенностей ее формирования в современных условиях.

В работах Л.Н. Трофимовой, Т.С. Таничевой, Т.Н. Макаровой, О.С. Сухарева реализуются попытки дать современную интерпретацию сущности эффективности и выделить ее специфические, характерные для текущего этапа развития общественных отношений виды. Например, Л.Н. Трофимова [42] в качестве основного фактора формирования эффективности выделяет уровень развития системы управления фирмой. Т.С. Таничева [43] идентифицирует предпринимательскую эффективность и предлагает ряд показателей ее оценки. Т.Н. Макарова [44] в качестве основного аспекта эффективности выделяет уровень оптимизации бизнес-процессов и коммерческой деятельности. В отличие от Т.Н. Макаровой и ряда других авторов [40; 41; 42], О.С. Сухарев [45] предлагает для определения сущности эффективности организации использовать системный подход, сущность которого состоит в комплексном рассмотрении совокупности факторов и ресурсов, определяющих деятельность субъекта хозяйствования.

В настоящее время прослеживается интерес ученых не только к исследованию сущности и видов эффективности, но и к анализу инструментов ее формирования и адаптации показателей оценки. В работах Н.В. Азаренок, Г.М. Бычковой, О.Г. Исаевой, Ю.А. Лимаревой, Н.Н. Терещенко представлены подходы к современному прочтению механизма формирования и оценки эффективности. Качество управления персоналом как фактор эффективности рассмотрено в исследовании Н.В. Азаренок [46], в работе Г.М. Бычковой [47] – в качестве основы эффективности достижение работ-

никами конкретных показателей деятельности. Особенность подхода О.Г. Исаевой [48] состоит в применении системы бережливого производства как основного инструмента формирования эффективности компании, а точка зрения П.В. Лимарева и Ю.А. Лимаревой [49] предполагает, что эффективность – это показатель результативности экономической системы. Наиболее общую точку зрения представили авторы работы [50], рассматривая эффективность как величину, «производную от получаемого эффекта, которая характеризуется соотношением полученного результата и затрат», интерпретация рассматриваемой экономической категории возможна в зависимости от отрасли, уровня технологического развития, целей и задач социально-экономической системы.

Отраслевая специфика формирования эффективности определяется характером протекания бизнес-процессов, доступностью и достаточностью ресурсов, особенностями нормативно-правового регулирования, ролью отрасли в развитии социально-экономической системы. Проблемы формирования эффективности образовательных организаций высшего образования широко освещены в работах отечественных авторов. К числу наиболее актуальных исследований в этой области следует отнести труды Е.Г. Черновой, Ю.В. Пушкирева, М.Н. Овчинникова, Д.И. Зинченко, А.В. Речинского, П.Н. Захарова, Ю.В. Вертачовой, А.В. Вкусова, О. Видякиной, Н.А. Полихиной и др.

Е.Г. Чернова, Т.Д. Ахобадзе, А.С. Малова и А.А. Салтан [51] в качестве основного аспекта формирования эффективности университета видят эффективность расходования средств, при этом определяют эффективность в зависимости от выполнения критериев международной конкурентоспособности и положения университета в международных рейтингах. Такая позиция требует обоснования в силу того, что показатели международной конкурентоспособности достаточно сложно напрямую отнести к показателям эффективности.

Ю.В. Пушкирев и О.А. Латуха [52] проблему эффективности современного вуза рассматривают в контексте его инновационной деятельности, при этом не предлагая никаких

подходов для ее оценки и выделяя такие драйверы эффективности, как использование «новых достижений отрасли» и качество подготовки выпускников, а в качестве показателей эффективности университета предлагают использовать критерии государственной аккредитации.

Точка зрения М.Н. Овчинникова, отраженная в работе [53], представляет собой достаточно обоснованную попытку выстроить систему показателей, позволяющую сопоставить программы развития университетов с задачами повышения международной конкурентоспособности, при этом в качестве основного критерия исследователь использует положение университета в различных международных рейтингах. Спорность описанного подхода состоит в отсутствии адекватных инструментов формирования рассматриваемых показателей, объективности составления соответствующих рейтингов и отсутствии прямой взаимосвязи между положением в рейтинге и результатами финансовой деятельности университета.

Пример использования ресурсного подхода в оценке эффективности университетов представлен в работе Д.И. Зинченко и А.А. Егорова [54]. Исследование предполагает проведение оценки в зависимости от эффективности использования отдельных видов ресурсов, при этом основными элементами формирования эффективности организации в целом выступают «управленческие и практические качества» менеджмента образовательной органи-

зации, а также инструменты государственного регулирования. Общей проблемой предлагаемого методологического подхода является нарушение принципа соотношения результата и затрат.

В исследовании А.В. Речинского, Л.В. Черненькой, В.Е. Магер и др. [55] представлена оригинальная методика оценки эффективности университетов. Авторы предлагают на основании определения более чем пятидесяти показателей, характеризующих различные аспекты деятельности образовательной организации, на основе усреднения их значений определять уровень эффективности. При этом они не разделяют показатели на результатные и затратные и не соотносит их соответствующим образом.

### Обсуждение

На основе проведенного критического анализа экономической литературы авторы предлагают систематизировать научно-методические подходы, которые являются основополагающими для определения сущности категории «эффективность» [56–62] (см. таблицу).

В работах рассмотренных выше исследователей имеет место ряд аспектов, не позволяющих в полной мере применить их теоретический подход в современных условиях, в том числе в сфере высшего образования. При этом наиболее часто применяемыми явля-

#### Основополагающие научно-методические подходы к определению сущности категории «эффективность»

Научно-методический подход	Ученые-экономисты
Результативный	А. Монкретьен, Ф. Кенэ, Л. Вальрас, А. Пигу, П. Дуглас, Ч. Кобб, А.Д. Выварец, Л.В. Дистергефт, В.С. Лавров, А.В. Фомина, М.Н. Руденко, Н.В. Панкова, В.В. Долгий, Л.С. Верещагина, С.Н. Верещагин, Г.М. Бычкова, Ю.В. Пушкирев, М.Н. Овчинников
Комплексный	Дж. Фаррелл, Е.В. Исаенко, А.А. Костин, Е.М. Мерзликина, Т.С. Таничева, С.В. Трусова, Н.Н. Терещенко, Т.С. Таничева, Ю.А. Лимарева
Системный	В. Паретто, Д. Норт, М. Фридман, С.К. Демченко, Л.Н. Трофимова, О.С. Сухарев, О.Г. Исаева
Функциональный	Т.В. Евдокимова, В.Б. Батиевская, Н.В. Азаренок, А.В. Речинский
Ресурсный	Т. Ман, Д. Рикардо, Т.Р. Мальтус, К. Маркс, Н. Калдор, Д. Кейнс, Д.И. Зинченко
Процессный	В. Петти, Ж.Б. Сэй, И.Г. Тюнен, Г. Эмерсон, Д.А. Карх, Т.Н. Макарова
Затратный	Дж.С. Миль, Х. Лейбенстайн, Р. Дорнбуш, С. Фишер, Е.Г. Чернова
Субъектный	К. Менгер, Д. Робинсон
Стоимостный	А. Смит, А. Маршалл

ются результативный и комплексный научно-методические подходы.

Предлагаемые подходы предусматривают определение эффективности на основе разнородных, неклассифицированных показателей, не предполагающих их идентификацию в качестве затратных или результатных, что, в свою очередь, обуславливает отсутствие соотношения результата и затрат в рамках предлагаемых методик и не позволяет в чистом виде принимать результаты рассчитанного таким образом показателя.

Кроме того, существующие теоретические подходы в силу отсутствия достаточной практики применения и адекватного набора показателей плохо отражают влияние цифровой составляющей на эффективность деятельности университета.

### Заключение

Таким образом, по мнению авторов, эффективность университета можно определить

как экономическую категорию, комплексно характеризующую его деятельность за определенный период времени, позволяющую на основе обобщения общих и индивидуальных результатов, качественной и количественной оценки использования ресурсов в условиях цифровой трансформации посредством определения соотношения набора результатных и затратных показателей дать обоснованное заключение о его способности удовлетворять потребности общества в подготовке кадров для обеспечения его инновационного развития.

В авторском определении нашел свое отражение комплексный подход, позволяющий учесть все аспекты сущности рассматриваемой категории с учетом специфики сферы высшего образования. Уточнение определения в дальнейших исследованиях авторов позволит сформировать методику оценки и систему показателей эффективности университета.

### Список источников

1. Симонова Л.А. Французская предклассицистическая драма. Э. Жодель, Р. Гарнье, А. де Монкретьен, А. Арди : монография. – Москва : Буки Веди, 2017. 312 с.
2. Ман Т. Меркантилизм. Богатство Англии во внешней торговле. Москва : Директ-Медиа, 2007. 30 с.
3. Кенэ Ф., Тюрго А.Р.Ж., Дюпон де Немур П.С. Физиократы. Избранные экономические произведения / [пер. с фр.: А.В. Горбунов и др., пер. с англ. и нем.: П.Н. Клюкин]. Москва : Эксмо, 2008. 1198 с.
4. Петти В. Избранные работы: "Трактат о налогах и сборах", 1662 г.; "Verbum sapienti" ("Слово мудрым"), 1664 г.; "Разное о деньгах", 1682 г. Москва : Ось-89, 1997. 110 с.
5. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов : пер. с англ. Москва : АСТ, 2022. 1068 с.
6. Рикардо Д. Начала политической экономии и податного обложения / пер. Н. Рязанов. Москва : Юрайт, 2019. 310 с.
7. Мальтус Т.Р. Опыт о законе народонаселения. Москва : Директ-Медиа, 2007. 461 с.
8. Миль Дж.С. Основы политической экономии с некоторыми приложениями к социальной философии / пер. с англ. В.Б. Боброва [и др.]. Москва : Эксмо, 2007. 1037 с.
9. Сэй Ж.Б. Трактат по политической экономии. Москва : Директ-Медиа, 2007. 67 с.
10. Маркс К. К критике политической экономии. 3-е изд. Москва : URSS, 2019. 176 с.
11. Тюнен И.Г. Изолированное государство / пер. Е.А. Торнеус ; под ред. и с предисл. А.А. Рыбникова. Москва : Экономическая жизнь, 1926. 326 с.
12. Менгер К. Избранные работы. Москва : Территория будущего, 2005. 494 с.
13. Вальрас Л. Элементы чистой политической экономии или теория общественного богатства / пер. И. Егорова, А. Белянина. Москва : Экономика, 2000. 421 с.
14. Калдор Н. Утверждения о благосостоянии в экономической науке и межличностные сравнения полезности // Философия экономики : антология / под ред. Дэниела Хаусмана ; [пер. с англ. Н. Автономовой и др.]. Москва : Изд-во Ин-та Гайдара, 2012. С. 265–268.
15. Маршалл А. Принципы экономической науки : [в 3 т. : пер. с англ.]. Москва : Прогресс : Универс, 1993. Т. 1. 416 с.
16. Pigou A.C. The classical stationary state // Economic Journal. 1943. Vol. 53, No. 212. Pp. 343–351.
17. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности. Москва : Экономика, 2020. 224 с.

18. Кейнс Дж.М. Общая теория занятости процента и денег. Москва : Гелиос АРВ, 2020. 358 с.
19. Робинсон Дж.В. Экономическая теория несовершенной конкуренции. Москва : Прогресс, 1986. 472 с.
20. Исаенко Е.В. Теоретические аспекты устойчивого развития розничной торговли потребительской кооперации : [монография]. Белгород : Кооперативное образование, 2002. 238 с.
21. Дуглас П.Х. Существуют ли законы производства // Вехи экономической мысли. Т. 3. Рынки факторов производства / под ред. В.М. Гальперина. Санкт\_Петербург : Экономическая школа, 2000. С. 26–58.
22. Cobb C.W., Douglas P.H. A theory of production // The American Economic Reviewruen. 1928. Vol. 18, No. 1. Pp. 139–165.
23. Farrell M.J. The measurement of productive efficiency // Journal of the Royal Statistical Society. 1957. Vol. A 120. Pp. 253–290.
24. Норт Д. Понимание процесса экономических изменений / пер. с англ. К. Мартынова, Н. Эдельмана. Москва : Изд. дом ВШЭ, 2010. 253 с. (Экономическая теория).
25. Лейбенстайн Х. Аллокативная эффективность в сравнении с «Х-эффективностью». Вехи экономической мысли. Теория фирмы. Санкт-Петербург : Экономическая школа, 2000. Т. 2. С. 477–506.
26. Фридман М. Рынок как средство развития общества. Москва : Дело, 1998. 19 с.
27. Выварец А.Д., Дистергейт Л.В. Эффективность производства: теория, методология и методика оценка // Экономическая эффективность: теория, методология, практика : [сборник научных статей]. Екатеринбург : УГТУ, 2002. С. 3–23.
28. Фишер С., Дорнбуш Р., Шмалензи Р. Экономика : пер. с англ. / общ. ред. и предисл. Г.Г. Сапова ; Акад. нар. хоз-ва при Правительстве РФ. Москва : Дело, 2002. 829 с. (Зарубежный экономический учебник).
29. Костин А.А. Повышение эффективности розничной торговли потребительской кооперации : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Белгород, 2004. 22 с.
30. Мерзликина Е.М. Методология оценки эффективности деятельности организации (на примере отрасли печати) : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05. Москва, 2008. 334 с.
31. Лавров В.С. Формирование системы оценки качества услуг на рынке розничной торговли : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Санкт-Петербург, 2008. 17 с.
32. Фомина А.В. Социально-экономическая эффективность услуг розничной торговли : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Самара, 2009. 22 с.
33. Таничева Т.С. Эффективность предпринимательской и управленческой деятельности промышленного предприятия и ее связь с конкурентоспособностью // Вестник Челябинского государственного университета. 2010. № 3 (184). С. 118–121.
34. Карх Д.А. Социальная и экономическая эффективность услуг розничной торговли : [монография]. Екатеринбург : АМБ, 2010. 258 с.
35. Терещенко Н.Н., Трусова С.В. Методологические подходы к оценке качества услуг предприятий розничной торговли : монография. Красноярск : КГТЭИ, 2011. 147 с.
36. Руденко М.Н. Классификация методов контроля эффективности взаимоотношений в цепочке спроса // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2012. № 1 (139). С. 257–262.
37. Панкова Н.В., Иванова С.В. Сущность и особенности управления социально-экономической эффективностью сферы розничной торговли // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Серия: Экономические науки. 2012. № 5 (156). С. 55–62.
38. Демченко С.К., Мельникова Т.А. Социально-экономическая система страны и проблемы ее эффективности // Проблемы современной экономики. 2013. № 3 (47). С. 136–139.
39. Евдокимова Т.В. Анализ генезиса теоретических подходов к понятию и оценке эффективности // Вестник Томского государственного университета. 2013. № 3. С. 174–182.
40. Долгий В.И., Верещагина Л.С., Верещагин С.Н. К вопросу об оценке результативности и эффективности СМК промышленных предприятий // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2014. № 2. С. 51–55.
41. Шабашев В.А., Батиевская В.Б. Генезис и классификация понятия «экономическая эффективность» // Вестник Сибирского государственного аэрокосмического университета имени академика М.Ф. Решетнева. Красноярск, 2014. Вып. 2 (54). С. 183–189.

42. Трофимова Л.Н. Системная экономическая диагностика эффективности деятельности организаций розничной торговли (теоретико-методический аспект) : монография. Новосибирск : НГУЭУ «НИНХ», 2016. 217 с.
43. Таничева Т.С. Оценка эффективности деятельности предприятий // Оценка эффективности деятельности предприятий : сб. докладов X Междунар. науч.-практ. конф. студентов, аспирантов и молодых ученых. Белгород : Белгор. гос. технол. Ун-т им. В.Г. Шухова, Губкин. Фил., 2017. С. 539–540.
44. Макарова Т.Н. Коммерческие процессы торговых предприятий: анализ и направления оптимизации // Образование и наука без границ: фундаментальные и прикладные исследования. 2019. № 9. С. 75–80.
45. Сухарев О.С. Теория эффективности экономики : монография. 2-е изд., испр. Москва : КУРС : ИНФРА-М, 2019. 368 с.
46. Азаренок Н.В. Понятия «личная эффективность» и «корпоративная эффективность» в современной практике управленческой деятельности // Актуальные проблемы гуманитарных и социально-экономических наук. 2020. № S1. С. 108–112.
47. Бычкова Г.М. Особенности формирования ключевых показателей эффективности в розничной торговле // Современные технологии и научно-технический прогресс. 2021. № 8. С. 309–310.
48. Исаева О.Г. Влияние цифровых решений на эффективность деятельности полиграфических предприятий // Современные тенденции и перспективы управления социально-экономическими системами в цифровой среде : сб. материалов Междунар. науч.-практ. конф. памяти заслуженного деятеля науки Российской Федерации В.И. Кравцовой. Москва : Московский политех, 2022. С. 473–476.
49. Лимарев П.В., Лимарева Ю.А. Информационные и коммуникационные процессы как элементы управления эффективностью бизнеса // Менеджмент в России и за рубежом. 2022. № 1. С. 21–26.
50. Есина О.Н., Терещенко Н.Н., Ильина А.С. Эффективность деятельности предприятия торговли : монография. Красноярск : Сибир. федер. ун-т, 2022. 220 с.
51. Модели финансирования высшего образования и эффективность деятельности университетов. Эмпирическое исследование европейского опыта и отечественная практика / Е.Г. Чернова, Т.Д. Ахобадзе, А.С. Малова, А.А. Салтан // Вопросы образования. 2017. № 3. С. 37–82.
52. Пушкарев Ю.В., Латуха О.А. Оценка эффективности деятельности современного университета как инновационного вуза // Вестник Новосибирского государственного педагогического университета. 2012. № 1 (5). С. 25–31.
53. Овчинников М.Н. Об оценивании деятельности университетов и показателях эффективности программ развития // Университетское управление: практика и анализ. 2012. № 1 (77). С. 25–30.
54. Зинченко Д.И., Егоров А.А. Моделирование эффективности российских университетов // Экономический журнал Высшей школы экономики. 2019. Т. 23, № 1. С. 143–172.
55. Разработка методики расчета показателей эффективности деятельности университета и его структурных подразделений / А.В. Речинский, Л.В. Черненькая, В.Е. Магер [и др.] // Современные технологии управления. 2015. № 6 (54). С. 46–54.
56. Бём-Баверк О. фон. Капитал и процент. Т. 2. Позитивная теория капитала. Т. 3. Экскурсы / пер. с англ. В. Кошкина ; под ред. А.В. Куряева. Челябинск : Социум, 2010. 916 с. (Австрийская школа).
57. Веблен Т.Б. Теория праздного класса / пер. с англ. В. Желнинова. Москва : ACT, 2021. 382 с.
58. Захаров П.Н. Интегральная оценка эффективности стратегии развития университета // Менеджмент в России и за рубежом. 2007. № 5. С. 87–89.
59. Вертакова Ю.В., Положенцева Ю.С., Клевцова М.Г. Целевое управление университетами по ключевым показателям эффективности // Экономическое возрождение России. 2017. № 3 (53). С. 113–122.
60. Вкусов А.В. Проблемы оценки эффективности деятельности университетов // Социологические исследования. 2018. № 1 (405). С. 140–145.
61. Видякина О. Ключевые показатели эффективности инновационной экосистемы университета // Интеллектуальная собственность. Промышленная собственность. 2017. № 9. С. 31–38.
62. Полихина Н.А., Тростянская И.Б. Эффективность оценки деятельности университета через научометрические показатели // Образование и наука в России: состояние и потенциал развития. 2018. № 3. С. 257–281.

#### References

1. Simonova L.A. French pre-classical drama. E. Jodelle, R. Garnier, A. de Moncretien, A. Ardi : monograph. Moscow : Buki Vedi, 2017. 312 p.

2. Mun T. England's treasure by foreign trade. Moscow : Direct Media, 2007. 30 p.
3. Quesnay F., Turgot A.R.J., Du Pont de Nemours P.S. Physiocrats. Selected economic works / [translated from French: A.V. Gorbunov et al., translated from English and German: P.N. Klyukin]. Moscow : Eksmo, 2008. 1198 p.
4. Petty W. Selected works: "A treatise on taxes and fees", 1662; "Verbum sapienti" ("The Word of the Wise"), 1664; "Miscellaneous about money", 1682. Moscow : Os-89, 1997. 110 p.
5. Smith A. Research on the nature and causes of the wealth of nations : translated from English. Moscow : AST, 2022. 1068 p.
6. Ricardo D. The beginning of political economy and taxation / translator N. Ryazanov. Moscow : Yurait, 2019. 310 p.
7. Malthus T.R. Experience on the law of population. Moscow : Direct-Media, 2007. 461 p.
8. Mill J.S. Fundamentals of political economy with some applications to social philosophy / translated from English by V.B. Bobrova [et al.]. Moscow : Eksmo, 2007. 1037 p.
9. Say J.B. Treatise on Political Economy. Moscow : Direct-Media, 2007. 67 p.
10. Marx K. On the criticism of political economy. 3rd ed. Moscow : URSS, 2019. 176 p.
11. Tyunen I.G. The isolated state / translated by E.A. Torneus ; edited and with a foreword by A.A. Rybnikov. Moscow : Economic Life, 1926. 326 p.
12. Menger K. Selected works. Moscow : Territory of the Future, 2005. 494 p.
13. Walras L. Elements of pure political economy or the theory of social wealth / translated by I. Egorov, A. Belyanin. Moscow : Economy, 2000. 421 p.
14. Kaldor N. Statements about welfare in economics and interpersonal comparisons of utility // Philosophy of Economics : anthology / ed. Daniel Housman ; [translated from English by N. Autonomova et al.]. Moscow : Publishing House of the Gaidar Institute, 2012. Pp. 265–268.
15. Marshall A. Principles of Economic Science : [in 3 volumes : translated from English]. Moscow : Progress : Univer, 1993. Vol. 1. 416 p.
16. Pigou A.C. The classical stationary state // Economic Journal. 1943. Vol. 53, No. 212. Pp. 343–351.
17. Emerson G. Twelve principles of productivity. Moscow : Economics, 2020. 224 p.
18. Keynes J.M. The general theory of employment of interest and money. Moscow : Helios ARV, 2020. 358 p.
19. Robinson J.V. Economic theory of imperfect competition. Moscow : Progress, 1986. 472 p.
20. Isaenko E.V. Theoretical aspects of sustainable development of retail trade in consumer cooperation : [monograph]. Belgorod : Cooperative education, 2002. 238 p.
21. Douglas P.H. Are there any laws of production? // Milestones of economic thought. Vol. 3. Markets of factors of production / ed. by V.M. Galperin. St. Petersburg : Economic School, 2000. Pp. 26–58.
22. Cobb C.W., Douglas P.H. A theory of production // The American Economic Review. 1928. Vol. 18, No. 1. Pp. 139–165.
23. Farrell M.J. The measurement of productive efficiency // Journal of the Royal Statistical Society. 1957. Vol. A 120. Pp. 253–290.
24. North D. Understanding the process of economic Change / translated from English by K. Martynov, N. Edelman. Moscow : Publishing House of HSE, 2010. 253 p. (Economic theory).
25. Leibenstein H. Allocative efficiency in comparison with "X-efficiency". Milestones of economic thought. Theory of the firm. St. Petersburg : Economic School, 2000. Vol. 2. Pp. 477–506.
26. Friedman M. The market as a means of developing society. Moscow : Delo, 1998. 19 p.
27. Vyvarets A.D., Distergeft L.V. Production efficiency: theory, methodology and methodology of evaluation // Economic efficiency: theory, methodology, practice : [collection of scientific articles]. Yekaterinburg : USTU. 2002. Pp. 3–23.
28. Fischer S., Dornbusch R., Schmalenzie R. Economics : translated from English / general edition and foreword by G.G. Sapov ; Academy of National Economy under the Government of the Russian Federation. Moscow : Delo, 2002. 829 p. (Foreign economic textbook).
29. Kostin A.A. Improving the efficiency of retail trade in consumer cooperation : abstract. ... candidate of Economic Sciences : 08.00.05. Belgorod, 2004. 22 p.
30. Merzlikina E.M. Methodology for evaluating the effectiveness of the organization's activities (using the example of the printing industry) : dis. ... Doctor of Economics : 08.00.05. Moscow, 2008. 334 p.
31. Lavrov V.S. Formation of a system for assessing the quality of services in the retail market : abstract ... Candidate of Economic Sciences : 08.00.05. St. Petersburg, 2008. 17 p.

32. Fomina A.V. Socio-economic efficiency of retail trade services : abstract. ... Candidate of Economic Sciences : 08.00.05. Samara, 2009. 22 p.

33. Tanicheva T.S. The effectiveness of entrepreneurial and managerial activities of an industrial enterprise and its connection with competitiveness // Bulletin of the Chelyabinsk State University. 2010. No. 3 (184). Pp. 118–121.

34. Karkh D.A. Social and economic efficiency of retail trade services : [monograph]. Yekaterinburg : AMB, 2010. 258 p.

35. Tereshchenko N.N., Trusova S.V. Methodological approaches to assessing the quality of services of retail enterprises : monograph. Krasnoyarsk : Krasnoyarsk State Institute of Trade and Economics, 2011. 147 p.

36. Rudenko M.N. Classification of methods for controlling the effectiveness of relationships in the demand chain // Scientific and Technical Bulletin of St. Petersburg State Polytechnic University. Economic sciences. 2012. No. 1 (139). Pp. 257–262.

37. Pankova N.V., Ivanova S.V. The essence and features of managing the socio-economic efficiency of the retail trade sector // Scientific and Technical Bulletin of St. Petersburg State Polytechnic University. Series: Economic Sciences. 2012. No. 5 (156). Pp. 55–62.

38. Demchenko S.K., Melnikova T.A. The socio-economic system of the country and the problems of its effectiveness // Problems of modern economics. 2013. № 3 (47). Pp. 136–139.

39. Evdokimova T.V. Analysis of the genesis of theoretical approaches to the concept and evaluation of effectiveness // Bulletin of Tomsk State University. 2013. No. 3. Pp. 174–182.

40. Dolgiy V.I., Vereshchagina L.S., Vereshchagin S.N. On the issue of evaluating the effectiveness and efficiency of the QMS of industrial enterprises // Bulletin of the Saratov State Socio-Economic University. 2014. No. 2. Pp. 51–55.

41. Shabashev V.A., Batievskaya V.B. Genesis and classification of the concept of "economic efficiency" // Bulletin of the Siberian State Aerospace University named after Academician M.F. Reshetnev. Krasnoyarsk, 2014. Issue 2 (54). Pp. 183–189.

42. Trofimova L.N. Systemic economic diagnostics of the effectiveness of retail trade organizations (theoretical and methodological aspect) : monograph. Novosibirsk : Novosibirsk State University of Economics and Management, 2016. 217 p.

43. Tanicheva T.S. Evaluation of the effectiveness of enterprises // Evaluation of the effectiveness of enterprises : collection of reports of the X International scientific and practical conference of students, post-graduates and young scientists. Belgorod : Belgorod State Technological University named after V.G. Shukhov, Gubkin branch, 2017. Pp. 539–540.

44. Makarova T.N. Commercial processes of trading enterprises: analysis and directions of optimization // Education and science without borders: fundamental and applied research. 2019. No. 9. Pp. 75–80.

45. Sukharev O.S. Theory of economic efficiency : monograph. 2nd ed., revised. Moscow : COURSE : INFRA-M, 2019. 368 p.

46. Azarenok N.V. The concepts of "personal efficiency" and "corporate efficiency" in modern management practice // Actual problems of humanities and socio-economic sciences. 2020. No. S1. Pp. 108–112.

47. Bychkova G.M. Features of the formation of key performance indicators in retail trade // Modern technologies and scientific and technical progress. 2021. No. 8. Pp. 309–310.

48. Isaeva O.G. The influence of digital solutions on the efficiency of printing enterprises // Modern trends and prospects of management of socio-economic systems in the digital environment : collection of materials of the International scientific and practical conference in memory of the Honored Scientist of the Russian Federation V.I. Kravtsova. Moscow : Moscow Polytechnic Institute, 2022. Pp. 473–476.

49. Limarev P.V., Limareva Yu.A. Information and communication processes as elements of business efficiency management // Management in Russia and abroad. 2022. No. 1. Pp. 21–26.

50. Yesina O.N., Tereshchenko N.N., Ilyina A.S. Efficiency of the trade enterprise : monograph. Krasnoyarsk : Siberian Federal University, 2022. 220 p.

51. Models of financing higher education and the effectiveness of universities. Empirical research of the European experience and domestic practice / E.G. Chernova, T.D. Akhobadze, A.S. Malova, A.A. Saltan // Education issues. 2017. No. 3. Pp. 37–82.

52. Pushkarev Yu.V., Latukha O.A. Assessment of the effectiveness of a modern university as an innovative university // Bulletin of Novosibirsk State Pedagogical University. 2012. No. 1 (5). Pp. 25–31.

53. Ovchinnikov M.N. On evaluating the activities of universities and indicators of the effectiveness of development programs // University management: practice and analysis. 2012. No. 1 (77). Pp. 25–30.
54. Zinchenko D.I., Egorov A.A. Modeling the effectiveness of Russian universities // The Economic Journal of the Higher School of Economics. 2019. Vol. 23, No. 1. Pp. 143–172.
55. Development of a methodology for calculating performance indicators of the university and its structural divisions / A.V. Rechinsky, L.V. Chernenkaya, V.E. Mager [et al.] // Modern management technologies. 2015. No. 6 (54). – Pp. 46–54.
56. Boehm-Bawerk E. von. Capital and interest. Vol. 2. The positive theory of capital. Vol. 3. Excursions / translated from the English by V. Koshkin ; edited by A.V. Kuryaev. Chelyabinsk : Society, 2010. 916 p. (The Austrian School).
57. Veblen T.B. Theory of the leisure class / translated from English by V. Zhelninov. Moscow : AST, 2021. 382 p.
58. Zakharov P.N. Integral assessment of the effectiveness of the university development strategy // Management in Russia and abroad. 2007. No. 5. Pp. 87–89.
59. Vertakova Yu.V., Polozhentseva Yu.S., Klevtsova M.G. Targeted management of universities by key performance indicators // The economic revival of Russia. 2017. No. 3 (53). Pp. 113–122.
60. Vkusov A.V. Problems of evaluating the effectiveness of universities // Sociological research. 2018. No. 1 (405). Pp. 140–145.
61. Vidyakina O. Key performance indicators of the University's innovation ecosystem // Intellectual property. Industrial property. 2017. No. 9. Pp. 31–38.
62. Polikhina N.A., Trostyanskaya I.B. The effectiveness of evaluating the university's activities through scientometric indicators // Education and science in Russia: the state and potential of development. 2018. No. 3. Pp. 257–281.

### **Информация об авторах**

Р.Г. Шорохов – соискатель Института торговли и сферы услуг Сибирского федерального университета;  
 А.В. Волошин – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры торгового дела и маркетинга Института торговли и сферы услуг Сибирского федерального университета;  
 Ю.Ю. Суслова – доктор экономических наук, доцент, директор Института торговли и сферы услуг, зав. кафедрой торгового дела и маркетинга Сибирского федерального университета;  
 О.С. Веремеенко – кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры торгового дела и маркетинга Института торговли и сферы услуг Сибирского федерального университета.

### **Information about the authors**

R.G. Shorohov – applicant of the Institute of Trade and Services of the Siberian Federal University;  
 A.V. Voloshin – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Trade and Marketing of the Institute of Trade and Services of the Siberian Federal University;  
 Yu.Yu. Suslova – Doctor of Economics, Associate Professor, Director of the Institute of Trade and Services, Head of the Department of Trade and Marketing of the Siberian Federal University;  
 O.S. Veremeenko – Candidate of Economic Sciences, Senior Lecturer of the Department of Trade and Marketing of the Institute of Trade and Services of the Siberian Federal University.

Статья поступила в редакцию 10.01.2024; одобрена после рецензирования 12.01.2024; принятая к публикации 07.02.2024.

The article was submitted 10.01.2024; approved after reviewing 12.01.2024; accepted for publication 07.02.2024.

## РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА

Научная статья  
УДК 332.02

### Эколого-технологические проекты как инструмент промышленной политики в условиях Индустрии 5.0

Лейла Айваровна Гамидуллаева<sup>1</sup>, Татьяна Олеговна Толстых<sup>2</sup>, Надежда Васильевна Шмелева<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Пензенский государственный университет, Пенза, Россия, gamidullaeva@gmail.com

<sup>2,3</sup> Национальный исследовательский технологический университет «МИСИС», Москва, Россия

<sup>2</sup> tt400@mail.ru

<sup>3</sup> nshmeleva@misiss.ru

**Аннотация.** В условиях Индустрии 5.0 промышленную интеграцию, затрагивающую интересы всех стейкхолдеров на территории присутствия промышленных предприятий, необходимо исследовать и оценивать с позиции единства экономической (технологической), экологической и социальной эффективности. Эффективным инструментом реализации политики технологического суверенитета и устойчивого развития промышленного сектора являются эколого-технологические проекты, соответствующие принципам наилучших доступных технологий. В статье предложены факторы, которые следует учитывать при отборе эколого-технологических проектов, а также основные направления их оценки, обеспечивающих достижение экономических, экологических и социальных целей развития и вносящих вклад в технологический суверенитет отечественной экономики. Авторами проанализирован ряд кейсов, описывающих проекты, реализуемые промышленными кластерами и симбиозами, функционирующими в различных регионах РФ, с позиции их соответствия вышеназванным факторам. Выявлены проблемы и перспективные направления эколого-технологической трансформации отечественной промышленности в современных реалиях.

**Ключевые слова:** устойчивое развитие территории, промышленная интеграция, промышленный симбиоз, эколого-технологические проекты, Индустрия 5.0

#### Основные положения:

- ♦ в условиях развития Индустрии 5.0 кросс-отраслевые эколого-технологические проекты, соответствующие принципам наилучших доступных технологий, следует рассматривать в качестве инструмента региональной промышленной политики, направленной на достижение технологического суверенитета. Эти проекты могут наиболее эффективно реализовываться через интеграционные объединения промышленных акторов (промышленные кластеры, симбиозы и др.);
- ♦ сбалансированный подход к оценке кросс-отраслевых эколого-технологических проектов, учитывающий экономические, социальные и эколого-технологические эффекты, будет способствовать более прозрачному принятию решений и поможет усилить роль промышленных предприятий и их интеграций на пути к устойчивому развитию регионов;
- ♦ требуется холистический подход к управлению отечественным промышленным производством, увязывающий цели, стратегии, инструменты развития на уровне отдельных промышленных предприятий, их интеграций (кластеров, симбиозов и др.) и регионов, объединяющий усилия всех заинтересованных сторон и обеспечивающий синергетический эффект и устойчивое развитие экономики.

**Благодарности:** исследование выполнено при поддержке гранта Российского научного фонда № 23-28-01548. <https://rscf.ru/project/23-28-01548/>

**Для цитирования:** Гамидуллаева Л.А., Толстых Т.О., Шмелева Н.В. Эколого-технологические проекты как инструмент промышленной политики в условиях Индустрии 5.0 // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2024. № 1 (231). С. 24–37.

## REGIONAL AND SECTORAL ECONOMY

Original article

### Environmental and technological projects as an instrument of industrial policy in Industry 5.0 conditions

**Leyla A. Gomidullaeva<sup>1</sup>, Tatyana O. Tolstykh<sup>2</sup>, Nadezhda V. Shmeleva<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> Penza State University, Penza, Russia, [gomidullaeva@gmail.com](mailto:gomidullaeva@gmail.com)

<sup>2,3</sup> National Research Technological University "MISIS", Moscow, Russia

<sup>2</sup> [tt400@mail.ru](mailto:tt400@mail.ru)

<sup>3</sup> [nshmeleva@misis.ru](mailto:nshmeleva@misis.ru)

**Abstract.** In the conditions of Industry 5.0, industrial integration, which affects the interests of all stakeholders in the territory where industrial enterprises are present, must be studied and assessed from the perspective of the trinity of economic (technological), environmental and social efficiency. An effective tool for implementing the policy of technological sovereignty and sustainable development of the industrial sector are environmental and technological projects that comply with the principles of the best available technologies. The article suggests factors that should be taken into account when selecting environmental and technological projects, as well as the main directions for their assessment, ensuring the achievement of economic, environmental and social development goals and contributing to the technological sovereignty of the domestic economy. The authors analyzed a number of cases describing projects implemented by industrial clusters and symbioses operating in various regions of the Russian Federation, from the perspective of their compliance with the above factors. Problems and promising directions of environmental and technological transformation of domestic industrial production in modern realities have been identified.

**Keywords:** territorial sustainable development, industrial integration, industrial symbiosis, environmental and technological projects, Industry 5.0

#### Highlights:

- ◆ in the context of the development of Industry 5.0, cross-sectoral environmental and technological projects that comply with the principles of the best available technologies should be considered as an instrument of regional industrial policy aimed at achieving technological sovereignty; these projects can be most effectively implemented through the integration of industrial actors (industrial clusters, symbioses, etc.);
- ◆ a balanced approach to the assessment of cross-sectoral environmental and technological projects, taking into account economic, social and environmental-technological effects, will contribute to more transparent decision-making and will help strengthen the role of industrial enterprises and their integrations on the path to sustainable development of regions;
- ◆ a holistic approach to the management of domestic industrial production is required, linking goals, strategies, development tools at the level of individual industrial enterprises, their integrations (clusters, symbioses, etc.), regions, uniting the efforts of all stakeholders and ensuring a synergistic effect and sustainable economic development.

**Acknowledgments:** this research was supported by the Russian Science Foundation, grant number 23-28-01548. <https://rscf.ru/project/23-28-01548/>

**For citation:** Gamidullaeva L.A., Tolstykh T.O., Shmeleva N.V. Environmental and technological projects as an instrument of industrial policy in Industry 5.0 conditions // Vestnik of Samara State University of Economics. 2024. No. 1 (231). Pp. 24–37. (In Russ.).

## Введение

Существующие реалии определили стратегические приоритеты в развитии промышленности в направлении двух глобальных трендов: технологическое развитие и устойчивое развитие. Целью технологического развития является создание технологических условий для социально-экономического развития страны в соответствии с национальными целями и интересами РФ. Непосредственно концепция технологического развития состоит из трех ключевых блоков: технологии как фактор роста экономики, технологии как неотъемлемая часть производственного процесса, технологический суверенитет.

Основные направления достижения технологического суверенитета нашли отражение в проекте Федерального закона «О технологической политике в Российской Федерации» [1], а также в Концепции технологического развития на период до 2030 года [2]. В данных документах также определены задачи по созданию условий в целях разработки и реализации технологических инновационных проектов для решения социально-экономических задач, в том

числе по повышению уровня жизни граждан Российской Федерации. Цели, условия и ключевые задачи перезагрузки действующей национальной промышленной политики были утверждены Указом Президента РФ от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» и Федеральным законом от 31.12.2014 № 488-ФЗ «О промышленной политике в Российской Федерации» [3; 4].

Вопросы технологического суверенитета неразрывно связаны с глобальным трендом Индустрии 5.0. Эта новая модель создана для продвижения принципов социальной справедливости и устойчивости. Индустрия 5.0 – это концептуальный подход, который ставит человека в центр инноваций и технологических преобразований и должен внести свой вклад в улучшение качества жизни, решение социальных проблем и повышение благосостояния человека при поддержке технологий.

Интерес к тематике Индустрии 5.0 демонстрирует рост числа научных публикаций в одной из крупнейших научометрических баз научного цитирования Web of Science. В об-

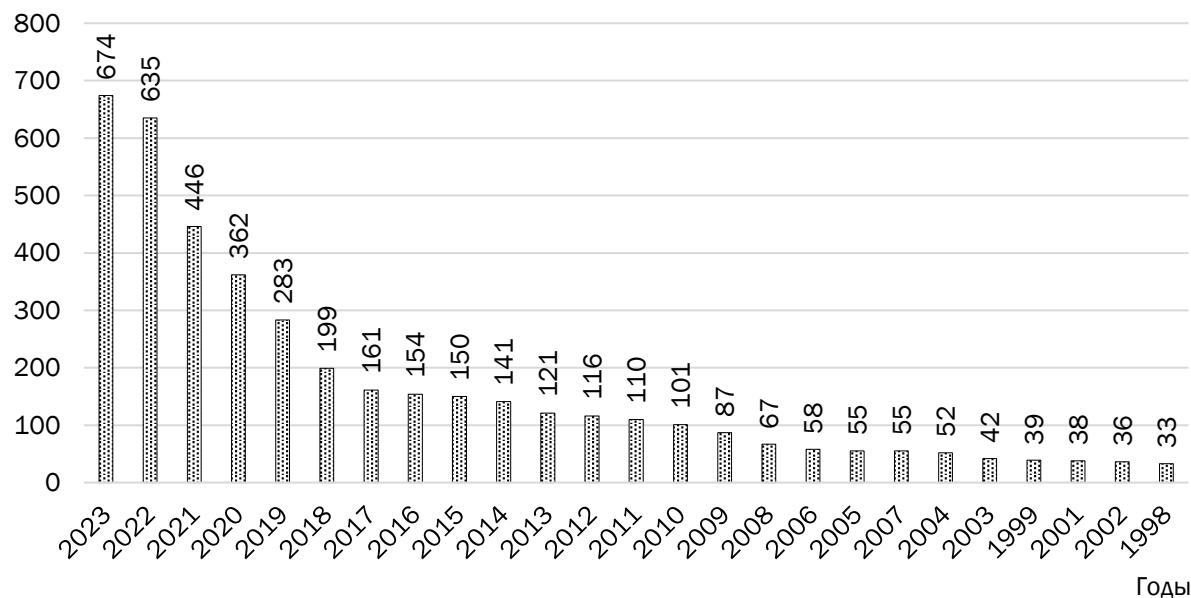


Рис. 1. Динамика числа публикаций в Web of Science по ключевому слову Industry 5.0

щей сложности по ключевому слову Industry 5.0 в декабре 2023 г. было выгружено 4342 работы. На рис. 1 показан устойчивый рост числа публикаций с 1998 по 2023 г.

Говоря об Индустрии 5.0, следует отметить, что строится она на трех основополагающих принципах: киберсоциальная резилиентность, человекоцентричность (гуманизация технологий) и устойчивое развитие промышленных систем.

При этом важно четко понимать, что устойчивое развитие – это комплексное понятие и оно не синонимично широко дискутируемым сегодня понятиям «зеленая экономика» или «экономика замкнутого цикла» (рис. 2).

Для достижения стратегических целей эколого-технологического развития промышленного сектора экономики требуется модернизация отечественного производства, направленная на обеспечение конкурентоспособности отечественной высокотехнологичной продукции и эффективности ее производства за счет разработки и внедрения технологических инноваций, а также повышение эффективности использования природных ресурсов и сокращение негативного воздействия на окружающую среду.

Рассмотрим требования к эколого-технологическим проектам (cross-sectoral environmental and technological projects – СЕТР), которые в силу своей функциональной специфики обладают целым рядом признаков, отличающих их от других технологических проектов,

обуславливающих и принципы к их отбору и разработке.

Во-первых, особенностью СЕТР-проектов является их межтерриториальность и кросс-отраслевой характер, что предполагает:

- ◆ учет кросс-отраслевых технологических и экологических требований проекта;

- ◆ учет целей большого количества акторов проекта и стейкхолдеров с возможными конфликтами интересов;

- ◆ разработанность инфраструктуры территорий, задействованных в реализации проекта.

Во-вторых, формирование интеграций в виде промышленных симбиозов и кластеров должно строиться на основе доверия, партнерства и коллaborации на всех уровнях реализации и управления СЕТР-проектами, что возможно только в случае предварительного долгосрочного опыта взаимодействия.

В-третьих, планируемые результаты СЕТР-проектов должны включать не только экономические и технологические показатели, но и обеспечивать улучшение ресурсной и экологической эффективности и приводить к положительным социальным эффектам. Это требование обеспечивается:

- ◆ организацией процедур оценки воздействия на окружающую среду и стратегической социально-экологической оценки;

- ◆ демократичностью принятия взаимо-приемлемых решений для всех участников проекта, т.е. признанием права на непосред-

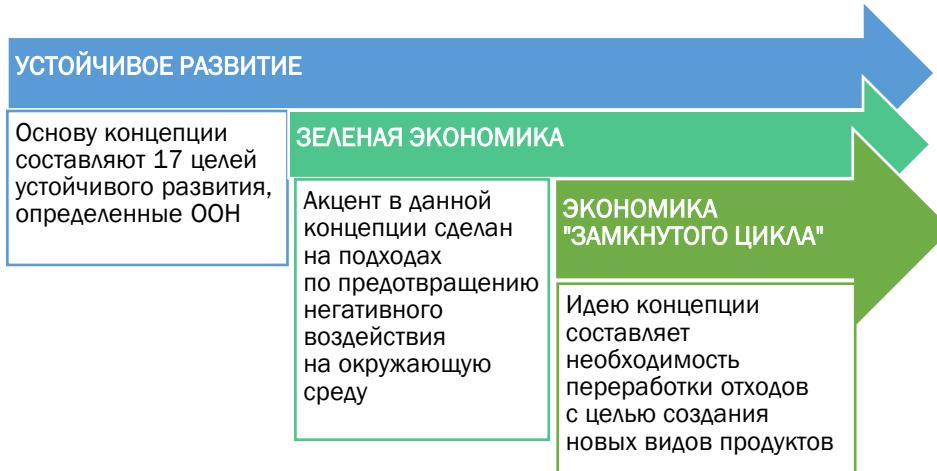


Рис. 2. Характеристика подходов «устойчивое развитие», «зеленая экономика», «экономика замкнутого цикла»

ственное участие всех заинтересованных лиц в процессе принятия решений.

Авторы данного исследования предполагают, что проекты, реализуемые через межотраслевую интеграцию на принципах ресурсной эффективности и инновационных технологий, ведут к устойчивому развитию территории.

### Методы

Важным представляется определить факторы, которые следует учитывать при отборе СЕТР-проектов с позиции эффектов от их реализации (рис. 3).

На каждом этапе процесса разработки СЕТР-проектов необходимо соотносить выводы по экологической оценке с технологическими и информационными решениями, а также с потенциальными общественными выгодами проекта. Реализация принципов разработки и отбора СЕТР-проектов предполагает следующие направления их оценки.

1. Наличие эколого-технологического потенциала промышленной интеграции пред-

приятий в проекциях: технологический капитал, человеческий капитал, природный капитал, вторичные ресурсы как особый вид капитала, процессы, финансы, потребители для экономической, экологической и социальной подсистем, с позиции достижения устойчивого технологического развития как отдельного актора, так и промышленной экосистемы. Внутренняя политика предприятий – акторов проекта и их потенциал должны соответствовать стратегической направленности реализуемого проекта. Ключевым и приоритетным фактором в оценке СЕТР-проектов являются наилучшие доступные технологии (НДТ) как ядро современной политики устойчивого эколого-технологического развития предприятий.

2. Достижение колаборационной зрелости участниками проекта предполагает открытость целей всех участников проекта, безупречную репутацию, положительный опыт долгосрочного сотрудничества, схожесть корпоративных культур. Считаем, что условия сотрудничества и доверия являются важней-

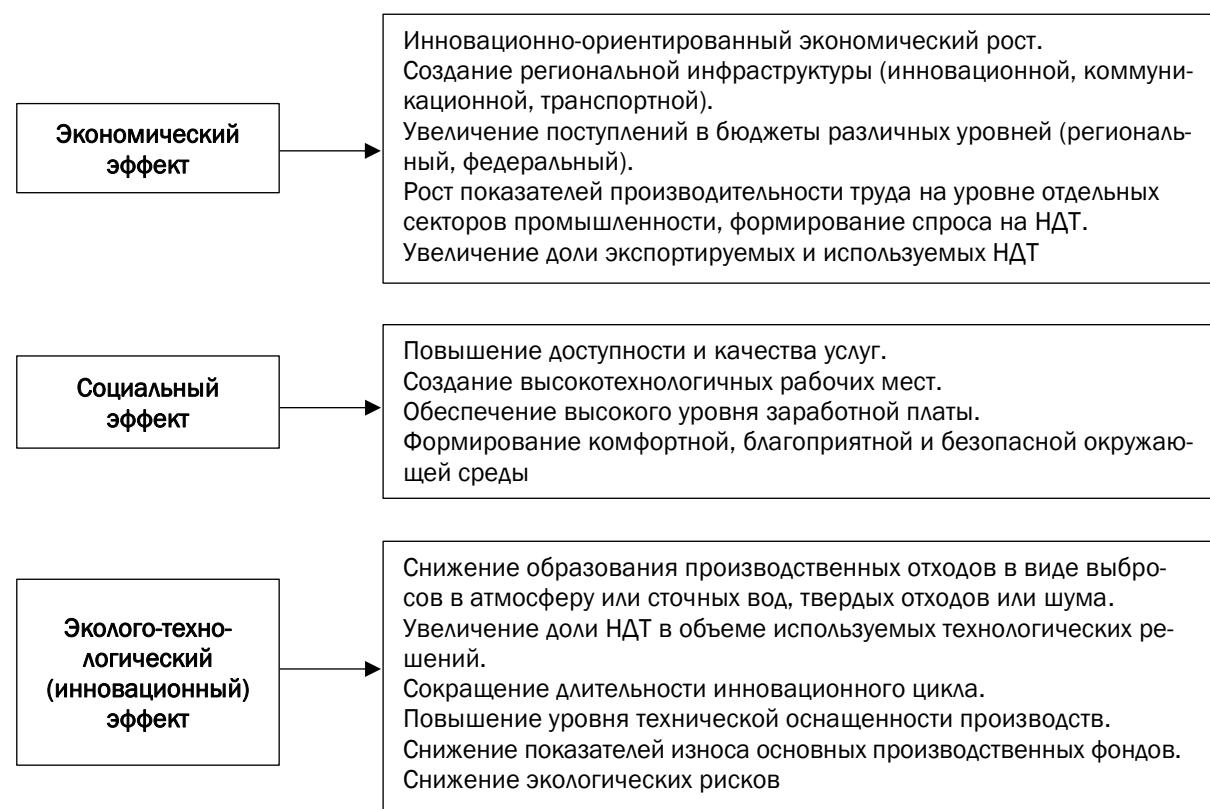


Рис. 3. Факторы, учитываемые при отборе СЕТР-проектов\*

\* Составлено с использованием: Скобелев Д.О. Политика повышения ресурсной эффективности для обеспечения устойчивого развития российской промышленности : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05. Апатиты, 2021. 306 с.

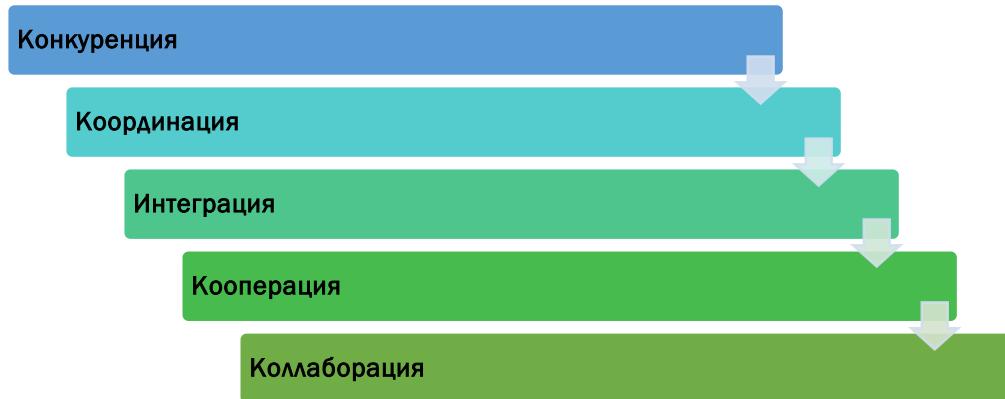


Рис. 4. Степень межорганизационного взаимодействия в моделях горизонтального объединения промышленных предприятий

шими и основополагающими факторами в реализации СЕТР-проектов.

Высшей формой промышленной интеграции следует считать коллаборацию [5]. Коллаборацию можно определить как новую интерактивную форму кооперации в глобальной среде, основанную на принципах сотрудничества, доверия, партнерства, взаимопомощи (рис. 4).

Различия между представленными на рис. 4 формами межорганизационного сотрудничества подробно описаны авторами в предыдущих публикациях [5; 6]. Переход от кооперации к колаборации сегодня наглядно демонстрируют такие объединения предприятий, как промышленные симбиозы.

3. Достижение стратегических целей реализации экологической промышленной политики на региональном уровне. Проект должен содействовать устойчивому развитию территорий, повышению ресурсной эффективности предприятий, построению экономики замкнутого цикла. Реализация проекта должна обеспечить необходимый научно-технологический и социально-экономический прорыв предприятий промышленной отрасли.

4. Учет интересов всех потенциальных акторов проекта (предприятий, интеграционных объединений, отраслей, территорий и др.) – экономических, социальных и экологических. Эти интересы могут по целому ряду вопросов кардинально отличаться.

Оценка СЕТР-проектов должна включать как аналитические показатели, отражающие технологические и нормативные экологиче-

ские факторы, так и экспертные показатели, учитывающие сложно измеримые социальные факторы и факторы негативного воздействия на окружающую среду.

## Результаты

Рассмотрим некоторые практические примеры кластеров и симбиозов в российских регионах, реализующих инновационные технологические проекты, с позиции их соответствия вышеперечисленным критериям.

**Промышленный кластер «БиоМед».** Промышленный кластер Пензенской области «БиоМед» представляет собой сконцентрированную на территории Пензенского региона группу предприятий биомедицинского сектора – производителей медицинских изделий и фармацевтической продукции, специализированных производственных и сервисных услуг, предприятий, оказывающих услуги в сфере здравоохранения и медицины, научно-исследовательских и образовательных организаций биомедицинской направленности, а также институтов развития. Проекты кластера направлены на разработку здоровьесберегающих технологий и повышение качества жизни населения.

Ядро кластера – предприятие «МедИнж» – разрабатывает и проектирует медицинскую продукцию, основанную на технологиях малоинвазивной хирургии. Предприятие является инициатором формирования единой технологической платформы, на которой участники кластера (производственные и сервисные) совместно реализуют многочисленные инно-

вационные проекты, направленные на снижение размерности комплектующих, совершенствование качеств сырья и материалов и в целом повышение уровня технологического передела производств.

Предприятия кластера вносят вклад в обеспечение импортонезависимости и технологического суверенитета российской экономики посредством повышения уровня локализации производства медицинских изделий, обеспечения перехода к высокотехнологичному здравоохранению и технологиям здравоохранения (см. таблицу).

Таким образом, относительно социальной эффективности проектов данного кластера наблюдается положительная динамика. Что касается экологических аспектов реализуемых проектов, подобные статистические данные недоступны.

**Промышленные симбиозы в городе Новотроицке.** Развитие кросс-отраслевого взаимодействия между системообразующими отраслями черной металлургии и промышленности строительных материалов, соотнесенными в РФ к областям применения НДТ, входит в число приоритетных задач.

В 2017 г. город Новотроицк получил статус территории опережающего социально-экономического развития. Привлечение инвестиций и реализация СЕТР-проектов на территориях с особым статусом является одной из приоритетных задач развития регионов. В 2022 г. в результате кросс-отраслевой интеграции трех предприятий – АО «Новотроицкий завод хромовых соединений», ООО «Новотроицкий содовый завод», ООО «Новотроицкий завод бисульфита и пиросульфита» – был сформирован промышленный симбиоз. При получении извести

#### Динамика показателей эффективности деятельности кластера «Биомед»\*

Показатели	2013 г.	2022 г.	Динамика, %
Общий объем отгруженных участниками промышленного кластера товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами, млн руб.	464	1740	3,75
Объем отгруженных участниками промышленного кластера товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами, используемых другими предприятиями – участниками промышленного кластера, млн руб.	116	625	5,39
Объем экспорта участниками промышленного кластера товаров собственного производства, млн руб.	59	87	1,47
Добавленная стоимость, создаваемая участниками промышленного кластера, млн руб.	163	621	3,81
Общее количество рабочих мест на предприятиях – участниках промышленного кластера на конец года, ед.	214	379	1,77
Количество высокопроизводительных рабочих мест на предприятиях – участниках промышленного кластера, на конец года, ед.	177	324	1,83
Объем внебюджетных инвестиций в основной капитал участников промышленного кластера, млн руб.	46	65	1,41
Объем затрат участников и инфраструктуры кластера на научные исследования и разработки, млн руб.	31	41	1,32
Количество произведенных продуктов/технологий из отраслевых планов по импортозамещению Министерства промышленности и торговли Российской Федерации и иных федеральных органов исполнительной власти, ед.	11	15	1,36
Количество малых и средних предприятий – участников промышленного кластера, ед.	12	10	0,83
Общий объем отгруженных малыми и средними предприятиями – участниками промышленного кластера товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами, млн руб.	464	1740	3,75

\* Составлено по: Skobelev D.O. The next stage in the development of the system of environmental and technological regulation of industry in Russia // The economics of sustainable development. 2022. No. 1 (49). Pp. 83–89.

в печах обжига образуется готовый продукт (известь), часть которого после гашения используется при производстве кальцинированной соды. Далее сода и рассол поступают в качестве сырья на АО «НЗХС» и ООО «Новотроицкий завод бисульфита и пиросульфита». Таким образом, Новотроицкий завод хромовых соединений выступает в качестве поставщика сырья (сульфата натрия) и основного потребителя готовой продукции – кальцинированной соды, производство которой организовано на Новотроицком содовом заводе.

В результате создания и развития промышленного симбиоза происходит:

- ◆ снижение удельного потребления тепловой энергии до 0,145 т у.т. на тонну соды;
- ◆ сокращение потребления доломита и известняка на 160 тыс. т в год;
- ◆ снижение удельного количества образующихся в основном производстве отходов с 2,5 т до 1,1 т шлама на 1 т монохромата натрия;
- ◆ дополнительно улавливается более 60 тыс. т СО<sub>2</sub>-экв.

Рациональное комплексное использование сырья в промышленном симбиозе позволяет уменьшить потребление первичных ресурсов, расширить ассортимент готовой продукции, выпускать дополнительную продукцию из той части сырья, которая раньше являлась отходами [7].

Другой промышленный симбиоз в Новотроицке включает предприятия черной металлургии, цементный завод и предприятие по переработке шлака. Ключевыми участниками промышленного симбиоза «Зеленый цемент» являются: АО «Уральская сталь», ООО «Аккерманн цемент», Akkermann metal, Akkermann lime, лаборатория бетонов #PRO\_BETON. Основой формирования промышленного симбиоза служит инновационная технология по переработке шлака «Бисквит» и цифровые сервисы (платформа «Akkermann Бетон») компании Akkermann. Проектная мощность по переработке шлака составляет 300 тонн в час [8].

Металлургические предприятия, входящие в состав промышленного симбиоза, снабжают электроэнергией, водой и паром своей ТЭЦ все предприятия в Новотроицке.

На 2024–2025 гг. запланированы реализация нескольких эколого-технологических проектов с целью снижения концентрации выбросов оксидов азота при производстве цемента до уровня 500 мг/нм<sup>3</sup>, создание системы автоматического контроля выбросов загрязняющих веществ, оснащение неорганизованных источников пыления системами снижения выбросов в срок до 2025 г., организация лесополос и зеленых насаждений общей площадью не менее 5 га.

В результате формирования и развития промышленного симбиоза за счет социальных и экологических эффектов значительно повышается и общественная эффективность.

**Промышленные кластеры Владимирской области.** В состав промышленного кластера «Владимирский-композит» входят научный и производственный центры, центр дистрибуции и инжиниринговый центр. Целью кластера является формирование производственных цепочек и интеграции предприятий для производства инновационной продукции. Инновационные проекты, реализуемые в данном промышленном кластере:

- ◆ установка совмещенного формования и отделки полиэфирного штапельного волокна;
- ◆ установки для производства полиэфирной текстильной нити;
- ◆ нанокомпозитные волокна и нити;
- ◆ разработка технологии полиамидных фибридов методом реакционного формования в процессе газожидкостной поликонденсации, композитных материалов и изделий на их основе;
- ◆ модернизация производства нанесения пластификаторов на ткань.

Развитие кластера привлечет во Владимирскую область новых инвесторов, что, в свою очередь, будет способствовать созданию новых рабочих мест и обеспечит пополнение бюджетов всех уровней. Кроме того, открытие производств запускает процесс экономического обновления территории – стимулирует дорожное и жилищное строительство, создание социальной инфраструктуры и т.п.

Анализ вышеприведенных кейсов показывает, что необходим системный подход к эколого-технологической модернизации отечественной промышленности. Под системным

подходом авторы понимают встроенность системы эколого-технологического нормирования и выдачи комплексных экологических разрешений крупным промышленным предприятиям РФ в систему регионального управления. Не вызывает сомнений и тот факт, что российские регионы неоднородны по многочисленным параметрам. Учет этих базовых факторов при стратегическом планировании развития региона, а также фокусировка региональных властей при принятии управлений решений на повышении ресурсной эффективности производства путем внедрения НДТ – все это должно внести вклад в последовательную технологическую трансформацию промышленности, повышение ресурсной эффективности экономики как неотъемлемые составляющие устойчивого развития регионов.

### Обсуждение

Переход к Индустрии 5.0 сопряжен со значительным повышением требований к технологичности, инновационности и эффективности производственных систем, а также к конкурентоспособности используемых технологий. В последнем случае в промышленной сфере актуальным является соблюдение требований НДТ при выстраивании политики устойчивого эколого-технологического развития предприятий как составляющей современной промышленной политики. НДТ – технология производства продукции (товаров), выполнения работ, оказания услуг, определяемая на основе современных достижений науки и техники и наилучшего сочетания критериев достижения целей охраны окружающей среды при условии наличия технической возможности применения такой технологии [2].

При этом в одиночку решать подобные задачи способно не каждое предприятие, в связи с чем появляется потребность в использовании разнообразных форматов взаимодействия субъектов промышленности. Масштаб и глубина партнерских взаимодействий будут способствовать повышению эффективности экономической и инновационно-технологической сфер промышленного производства, росту конкурентоспособности предприятий, увеличению гибкости, скорости реакции на изменения внешней среды, а также обеспечению

экологичности и безопасности производственных процессов.

На наш взгляд, межотраслевая промышленная интеграция – это объективная основа и действенный механизм социально-экономического развития на всех управлений уровнях (предприятий, территорий, отраслей), реализуемый с помощью инструмента СЕТР-проектов.

Теоретический базис процессов промышленной интеграции составляют классические теории, объясняющие преимущества интеграции для различных стейкхолдеров. В этом контексте в первую очередь следует упомянуть концепцию промышленного района А. Маршалла [9], показывающую, что фирмы склонны объединяться в целях экономии от масштаба в процессе совместной деятельности. По мнению А. Маршалла, промышленные интеграции (кластеры) формируются под влиянием исторических, природных и географических факторов с оптимальным разделением труда и высокой производительностью.

Причины пространственной концентрации отраслей промышленности в определенных регионах исследовал А. Вебер [10], который сформулировал теорию размещения промышленности и назвал основные причины промышленной кластеризации (развитие технического оснащения, появление производственных организаций, рыночные силы и сокращение расходов в результате строительства инфраструктуры). Впоследствии теории местоположения развили работы В. Кристаллера [11] и А. Леша [12].

Вышеперечисленные теории объясняют создание цепочек добавленной стоимости, но при этом не принимают во внимание межотраслевые связи и взаимодействия. Впоследствии новая экономическая география [13] внесла вклад в устранение данных пробелов, акцентировав внимание на изучении социальных аспектов как теоретической основы промышленной интеграции и пространственного размещения производства.

Часто в исследованиях эффектов интеграции авторы концентрируются только на экономических эффектах (снижение трансакционных и стоимостных издержек, сокращение продолжительности производственного цикла,

снижение/разделение рисков и т.д.) либо ограничиваются описанием и оценкой экономической и экологической эффективности внутри промышленной интеграции [14–16].

Например, проблему повышения эффективности использования ограниченных ресурсов рассматривают различные теории, в числе которых теория роста Солоу, теория технологических укладов, теория управления ресурсами и концепция устойчивого развития [17–19].

Понятие экологической эффективности, впервые предложенное Шальтеггером и Штурмом, представляет собой отношение экономической нагрузки к добавленной стоимости для окружающей среды [20]. Исследования включали временные и пространственные характеристики промышленной экологической эффективности: промышленный труд, капитал и ресурсы окружающей среды, ожидаемые результаты (в основном экономический выпуск) и другие показатели в системе показателей оценки экологической эффективности производства [21]. Постепенно в формируемые индексы оценки экологической эффективности добавлялись и другие факторы: загрязнение окружающей среды, сопровождающее экономический рост [22], выбросы парниковых газов [23], твердые промышленные отходы и производственные сточные воды [24].

Говоря об исследовании эффектов инновационно-технологических проектов, следует отметить высокий интерес ученых к изучению экологических эффектов от их внедрения. Например, работа [25] посвящена анализу взаимосвязи между технологическими инновациями и выбросами углерода. В этом исследовании на примере китайской электроэнергетики в качестве объекта эмпирического исследования было изучено влияние энергетических технологических инноваций на выбросы углекислого газа и предложены политические рекомендации по развитию технологических инноваций в Китае.

Ключевой проблемой является разработка практических подходов к реализации инновационных промышленных проектов, которые смогут обеспечить их конкурентоспособность, при этом не оказывая негативного воздействия на окружающую среду и обеспечивая социальное развитие территории. Как от-

мечается в работе [26], необходима система оценки проектов, учитывающая общественные эффекты от их реализации, что представляет собой отдельную научную проблему.

Важно также подчеркнуть, что необходим баланс между интересами всех задействованных сторон (государства, общества, бизнеса), в том числе самой компании, а не проведение социально ориентированной политики за право реализации проектов с высокими технологическими и экономическими рисками. Подобный баланс вызывает необходимость непосредственного участия государства, с одной стороны, как регулятора взаимодействия стейкхолдеров проекта, а с другой – как одного из непосредственных участников проекта, который может создать необходимые условия для усиления общественных эффектов [26].

На наш взгляд, промышленную интеграцию, затрагивающую интересы всех стейкхолдеров на территории присутствия промышленных предприятий, необходимо рассматривать и изучать с позиции единства экономической (технологической), экологической и социальной эффективности. Таким образом, мы полагаем, что сбалансированный подход к оценке социально-эколого-технологических систем будет способствовать более прозрачному принятию решений и поможет промышленным предприятиям и их интеграциям внести вклад в достижение целей устойчивого развития регионов их присутствия. Следовательно, с этих же позиций следует оценивать и отбирать СЕТР-проекты, образующие ядро промышленной интеграции в условиях Индустрии 5.0.

### Заключение

Эффективным инструментом устойчивого развития промышленного сектора и реализации промышленной политики в современных реалиях являются эколого-технологические проекты, соответствующие принципам наилучших доступных технологий. Эти проекты могут быть направлены на дематериализацию (снижение материалоемкости) производств, снижение вероятности производственных аварий, обеспечение повторного использования ресурсов и т.п.

Эколого-технологические проекты, удовлетворяющие требованиям НДТ, могут наиболее

эффективно реализовываться через интеграционные объединения промышленных акторов (кластеры, симбиозы и др.). В статье предложены факторы, которые целесообразно учитывать при отборе эколого-технологических проектов промышленных предприятий, направления их оценки, обеспечивающие достижение экономических, экологических и социальных целей развития территории и вносящие вклад в технологический суверенитет отечественной экономики.

Практическая реализуемость данного направления связана с разработкой сбалансированной системы оценки промышленных проектов с позиции их соответствия стратегическим целям экономической, общественной и экологической эффективности. Это позволит организовать постоянный мониторинг состояния отечественной промышленности с точки зрения динамики эколого-технологической трансформации, а также проводить бенчмаркинг для определения лучших отраслевых практик, организации межорганизационного и межотраслевого обмена опытом.

Авторами продемонстрирован ряд кейсов, описывающих проекты, реализуемые промышленными кластерами и симбиозами, функционирующими в различных регионах РФ, с позиции их соответствия вышеназванным факторам. Сделаны выводы о значимости

подобных проектов и их вкладе в обеспечение устойчивого развития экономики и достижение технологического суверенитета. Кроме того, выявлены проблемы оценки проектов с точки зрения их соответствия приоритетам эколого-технологической трансформации, возникающие в том числе из-за отсутствия доступа к соответствующим данным.

В заключение следует подчеркнуть, что в современных реалиях требуется холистический подход к управлению отечественным промышленным производством, увязывающий цели, стратегии, инструменты развития на уровне отдельных промышленных предприятий, интеграционных объединений (кластеров, симбиозов и др.), регионов, объединяющий таким образом усилия всех заинтересованных сторон, обеспечивающий синергетический эффект и устойчивое развитие экономики в целом.

При проведении дальнейших исследований следует учитывать, что различные сочетания имеющихся региональных факторов должны приводить к различным моделям промышленной интеграции. Следовательно, необходимо выстраивать внутренние связи и «прорисовывать» варианты промышленной интеграции, оптимизирующие влияние разнообразных факторов региональной обеспеченности, что позволит принимать более обоснованные управленческие решения.

#### Список источников

1. О технологической политике в Российской Федерации : проект feder. закона (подготовлен Минэкономразвития России 25.09.2023). URL: <https://base.garant.ru/56971732/> (дата обращения: 16.11.2023).
2. Об утверждении Концепции технологического развития на период до 2030 года : распоряжение Правительства РФ от 20.05.2023 № 1315-р. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_447895/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_447895/) (дата обращения: 16.11.2023).
3. О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года : указ Президента РФ от 21.07.2020 № 474. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/74304210/> (дата обращения: 16.11.2023).
4. О промышленной политике в Российской Федерации : feder. закон от 31.12.2014 № 488-ФЗ. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_173119/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_173119/) (дата обращения: 16.11.2023).
5. Гамидуллаева Л.А. Промышленный кластер региона как локализованная экосистема: роль факторов самоорганизации и коллаборации // π-Economy. 2023. Т. 16, № 1. С. 62–82. doi:10.18721/JE.16105.
6. Роль коллаборации в развитии интеграции промышленных предприятий / Т.О. Толстых, Н.В. Шмелева, Л.А. Гамидуллаева, В.С. Краснобаева // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. 2023. № 1. С. 5–36. doi:10.21685/2227-8486-2023-1-1.
7. Атлас промышленности // Государственная информационная система промышленности : [сайт]. URL: <https://gisip.gov.ru/gisip/#!ru/clusters/221/> (дата обращения: 16.11.2023).

8. Зеленые кейсы / [под ред. Д.О. Скобелева] ; Научно-исследовательский институт «Центр промышленной экологической политики». Москва : Деловой экспресс, 2020. 160 с. URL: <http://ecoline.ru/wp-content/uploads/green-cases-2020.pdf> (дата обращения: 16.11.2023).
9. Marshall A. Industry and Trade : a study of industrial technique and business organization; and of their influences on the conditions of various classes and nations. 4th ed. London: MacMillan, 1923.
10. Weber A. Theory of the location of industries / edited by C.J. Friedrich. Chicago : The University of Chicago Press, 1929.
11. Christaller W. Die zentralen Orte in Süddeutschland = [The Central Places in Southern Germany]. Jena : Verlag von Gustav Fischer, 1933. 331 p.
12. Lösch A. The economics of location / translated by W.H. Woglom. New Haven : Yale University Press, 1954.
13. Myrdal G. Economic theory and underdeveloped regions. London : University Paperbacks, Methuen. 1957.
14. Chertow M., Lombardi R. Quantifying economic and environmental benefits of co-located firms // Environmental science and technology. 2005. No. 39. Pp. 6535–6541.
15. Korhonen J. Four ecosystem principles for an industrial ecosystem // Journal of Cleaner production. 2001. No. 9. Pp. 253–259.
16. Uzzi B. The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: the network effect // American Sociological Review. 1996. No. 61. Pp. 674–698.
17. Resource efficiency: potential and economic implications : a report of the International Resource Panel / P. Ekins, N. Hughes, S. Bringezu [et al.] ; UNEP. 2017. URL: <https://www.resourcepanel.org/reports/resource-efficiency> (дата обращения: 16.11.2023).
18. Solow R.N. A contribution to the theory of economic growth // The Quarterly Journal of Economics. 1956. Vol. 70, No. 1. Pp. 65–94.
19. Stieglitz J.E. People, power, and profits: progressive capitalism for an age of discontent. New York : W.W. Norton & Company, 2019. 366 p.
20. Schaltegger S., Burritt R. Contemporary environmental accounting: issues, concepts and practice. Sheffield, UK : Greenleaf Publishing, 2000.
21. Analysis on spatio-temporal characteristics and influencing factors of industrial green innovation efficiency-From the perspective of innovation value chain / P.Z. Liu, L.Y. Zhang, H. Tarbert, Z.Y. Yan // Sustainability. 2021. Vol. 14, No. 342.
22. Have cities effectively improved ecological well-being performance? Empirical analysis of 278 Chinese cities / J. Bian, Y. Zhang, C. Shuai [et al.] // Journal of Cleaner Production. 2020. No. 245.
23. Robaina-Alves M., Moutinho V., Macedo P. A new frontier approach to model the eco-efficiency in European countries // Journal of Cleaner Production. 2015. No. 103. Pp. 562–573.
24. Wang X., Ding H., Liu L. Eco-efficiency measurement of industrial sectors in China: a hybrid super-efficiency DEA analysis // Journal of Cleaner Production. 2019. No. 229. Pp. 53–64.
25. How technological innovation influences carbon neutrality? The perspective of spatial spillover effect and attenuation boundary / J. Tian, W. Huang, J. Peng [et al.] // Journal of Environmental Planning and Management. 2023. doi:10.1080/09640568.2023.2268267.
26. Cherepovitsyn A.E., Tsvetkov P.S., Evseeva O.O. Critical analysis of methodological approaches to assessing sustainability of arctic oil and gas projects // Journal of Mining Institute. 2021. Vol. 249. Pp. 463–479. doi:10.31897/PMI.2021.3.15.

### References

1. On technological policy in the Russian Federation : draft federal law (prepared by the Ministry of Economic Development of the Russian Federation on 25.09.2023). URL: <https://base.garant.ru/56971732/> (date of access: 16.11.2023).
2. On approval of the concept of technological development for the period up to 2030 : decree of the Government of the Russian Federation dated 20.05.2023 No. 1315-r. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_447895/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_447895/) (date of access: 16.11.2023).
3. On the national development goals of the Russian Federation for the period up to 2030 : decree of the President of the Russian Federation dated 21.07.2020 No. 474. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/74304210/> (date of access: 16.11.2023).

4. On industrial policy in the Russian Federation : federal law No. 488-FZ of December 31, 2014. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_173119/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_173119/) (date of access: 16.11.2023).
5. Gamidullayeva L.A. The industrial cluster of the region as a localized ecosystem: the role of self-organization and collaboration factors // π-Economy. 2023. Vol. 16, No. 1. Pp. 62–82. doi:10.18721/JE.16105.
6. The role of collaboration in the development of industrial enterprise integration / T.O. Tolstykh, N.V. Shmeleva, L.A. Gamidullayeva, V.S. Krasnobaeva // Models, systems, networks in economics, technology, nature and society. 2023. No. 1. Pp. 5–36. doi:10.21685/2227-8486-2023-1-1.
7. Atlas of Industry // State information system of industry : [website]. URL: <https://gisip.gov.ru/gisip/#!ru/clusters/221/> (date of access: 16.11.2023).
8. Green cases / [edited by D.O. Skobelev] ; Scientific research institute "Center for industrial environmental policy". Moscow : Business Express, 2020. 160 c. URL: <http://ecoline.ru/wp-content/uploads/green-cases-2020.pdf> (date of access: 16.11.2023).
9. Marshall A. Industry and Trade : a study of industrial technique and business organization; and of their influences on the conditions of various classes and nations. 4th ed. London: MacMillan, 1923.
10. Weber A. Theory of the location of industries / edited by C.J. Friedrich. Chicago : The University of Chicago Press, 1929.
11. Christaller W. Die zentralen Orte in Süddeutschland = [The Central Places in Southern Germany]. Jena : Verlag von Gustav Fischer, 1933. 331 p.
12. Lösch A. The economics of location / translated by W.H. Woglom. New Haven : Yale University Press, 1954.
13. Myrdal G. Economic theory and underdeveloped regions. London : University Paperbacks, Methuen. 1957.
14. Chertow M., Lombardi R. Quantifying economic and environmental benefits of co-located firms // Environmental science and technology. 2005. No. 39. Pp. 6535–6541.
15. Korhonen J. Four ecosystem principles for an industrial ecosystem // Journal of Cleaner production. 2001. No. 9. Pp. 253–259.
16. Uzzi B. The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: the network effect // American Sociological Review. 1996. No. 61. Pp. 674–698.
17. Resource efficiency: potential and economic implications : a report of the International Resource Panel / P. Ekins, N. Hughes, S. Bringezu [et al.] ; UNEP. 2017. URL: <https://www.resourcepanel.org/reports/resource-efficiency> (date of access: 16.11.2023).
18. Solow R.N. A contribution to the theory of economic growth // The Quarterly Journal of Economics. 1956. Vol. 70, No. 1. Pp. 65–94.
19. Stiglitz J.E. People, power, and profits: progressive capitalism for an age of discontent. New York : W.W. Norton & Company, 2019. 366 p.
20. Schaltegger S., Burritt R. Contemporary environmental accounting: issues, concepts and practice. Sheffield, UK : Greenleaf Publishing, 2000.
21. Analysis on spatio-temporal characteristics and influencing factors of industrial green innovation efficiency-From the perspective of innovation value chain / P.Z. Liu, L.Y. Zhang, H. Tarbert, Z.Y. Yan // Sustainability. 2022. Vol. 14, No. 342.
22. Have cities effectively improved ecological well-being performance? Empirical analysis of 278 Chinese cities / J. Bian, Y. Zhang, C. Shuai [et al.] // Journal of Cleaner Production. 2020. No. 245.
23. Robaina-Alves M., Moutinho V., Macedo P. A new frontier approach to model the eco-efficiency in European countries // Journal of Cleaner Production. 2015. No. 103. Pp. 562–573.
24. Wang X., Ding H., Liu L. Eco-efficiency measurement of industrial sectors in China: a hybrid super-efficiency DEA analysis // Journal of Cleaner Production. 2019. No. 229. Pp. 53–64.
25. How technological innovation influences carbon neutrality? The perspective of spatial spillover effect and attenuation boundary / J. Tian, W. Huang, J. Peng [et al.] // Journal of Environmental Planning and Management. 2023. doi:10.1080/09640568.2023.2268267.
26. Cherepovitsyn A.E., Tsvetkov P.S., Evseeva O.O. Critical analysis of methodological approaches to assessing sustainability of arctic oil and gas projects // Journal of Mining Institute. 2021. Vol. 249. Pp. 463–479. doi:10.31897/PMI.2021.3.15.

**Информация об авторах**

Л.А. Гамидулаева – доктор экономических наук, доцент, зав. кафедрой «Менеджмент и государственное управление» Пензенского государственного университета;

Т.О. Толстых – доктор экономических наук, профессор, профессор Национального исследовательского технологического университета «МИСИС»;

Н.В. Шмелева – доктор экономических наук, доцент, доцент Национального исследовательского технологического университета «МИСИС».

***Information about the authors***

*L.A. Gamidullaeva – Doctor of Economics, Associate Professor, Head of the Department of Management and Public Administration of the Penza State University;*

*T.O. Tolstykh – Doctor of Economics, Professor, Professor of National Research Technological University "MISIS";*

*N.V. Shmeleva – Doctor of Economics, Associate Professor, Associate Professor of National Research Technological University "MISIS".*

Статья поступила в редакцию 16.01.2024; одобрена после рецензирования 19.01.2024; принятa к публикации 07.02.2024.

The article was submitted 16.01.2024; approved after reviewing 19.01.2024; accepted for publication 07.02.2024.

Научная статья  
УДК 364.62:332.14

## **Ресурсные центры для социально ориентированных некоммерческих организаций: теория и практика поддержки в регионах**

**Екатерина Игоревна Кайбичева**

Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург, Россия,  
Catherine.kai@mail.ru

**Аннотация.** Ресурсные центры, предоставляющие социально ориентированным некоммерческим организациям разнообразные услуги, в настоящее время становятся драйвером развития третьего сектора на той или иной территории. Однако залогом системной и устойчивой работы ресурсных центров нередко остается государственная поддержка. Целью исследования является подготовка предложений по совершенствованию мер государственной поддержки деятельности ресурсных центров для социально ориентированных НКО на основе изучения опыта российских регионов. Исследование базируется на данных Минэкономразвития России, информации органов власти субъектов Российской Федерации, входящих в состав Уральского федерального округа, о мерах государственной поддержки, предоставляемой ресурсным центрам. Основными методами исследования стали анализ статистики и действующего законодательства в части полномочий органов власти по предоставлению мер поддержки ресурсным центрам. Показано, что в регионах Уральского федерального округа накоплен различный опыт предоставления мер государственной поддержки ресурсным центрам. Результатом исследования можно считать авторские предложения по совершенствованию мер государственной поддержки работы ресурсных центров, которые включают в себя введение сертификации ресурсных центров, возможность предоставления финансовой поддержки на долговременной основе, обязательную оценку эффективности мер поддержки, оказываемой органами власти. Статья может быть полезна для представителей некоммерческого сектора, органов власти, в чьи полномочия входит взаимодействие с НКО.

**Ключевые слова:** ресурсные центры, некоммерческие организации, НКО, социально ориентированные некоммерческие организации, СОНКО, государственная поддержка, некоммерческий сектор, регион

**Основные положения:**

- ◆ предложено рассматривать ресурсные центры одновременно в трех ипостасях, а именно как элемент инфраструктуры поддержки некоммерческого сектора, как объект государственной политики и как субъект социально-экономических отношений на той или иной территории;
- ◆ уточнено понятие «государственная поддержка деятельности ресурсных центров для СОНКО»;
- ◆ выявлены достоинства и недостатки существующих в регионах Уральского федерального округа практик создания, работы ресурсных центров и оказания им поддержки со стороны региональных органов власти.

**Для цитирования:** Кайбичева Е.И. Ресурсные центры для социально ориентированных некоммерческих организаций: теория и практика поддержки в регионах // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2024. № 1 (231). С. 38–50.

## Resource centers for socially oriented non-profit organizations: theory and practice of regional support

**Ekaterina I. Kaibicheva**

Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russia, Catherine.kai@mail.ru

**Abstract.** Nowadays resource centers for socially oriented non-profit organizations may be considered as a driver for the territorial development. However, government support often remains the key element for its functioning. The purpose of this work is to design proposals for improving measures of state support for the activities of resource centers based on a study of the experience of the Russian regions. Statistical data from the Ministry of Economic Development of Russia, the authorities of the regions of the Ural Federal District, on the volume of state support provided to resource centers were studied. Descriptive methods, and analysis of current legislation were applied. It should be noted that regions have accumulated different experiences in providing government support measures to resource centers. The author's proposals for improving measures of state support for the work of resource centers include the certification of resource centers, providing financial support on a long-term basis, and mandatory assessment of the effectiveness of support measures provided by authorities. Results of this research may have practical significance for the authorities of regions of the Russian Federation and representatives of the non-profit sector.

**Keywords:** resource centers, non-profit organizations, NPO, socially oriented non-profit organizations, SONPO, government support, non-profit sector, region

### **Highlights:**

- ◆ it is proposed to consider resource centers simultaneously in three guises, namely as an element of the infrastructure for supporting the non-profit sector, as an object of state policy and as a subject of socio-economic relations in a particular territory;
- ◆ the concept of "state support for the activities of resource centers for SONPO" has been clarified;
- ◆ the advantages and disadvantages of existing practices in the regions of the Ural Federal District for creating, operating resource centers and providing them with support from regional authorities have been identified.

**For citation:** Kaibicheva E.I. Resource centers for socially oriented non-profit organizations: theory and practice of regional support // Vestnik of Samara State University of Economics. 2024. No. 1 (231). Pp. 38–50. (In Russ.).

### **Введение**

Технология ресурсных центров широко используется в отечественной практике развития субъектов малого предпринимательства. Успешный опыт ее применения позволил распространить его и на некоммерческий сектор. Вопросы функционирования ресурсных центров не раз становились предметом внимания исследователей. История становления ресурсных центров рассмотрена в работе М.Б. Полтавской [1]. Ресурсные центры как элемент инфраструктуры поддержки некоммерческого сектора исследуются в трудах В.Ю. Кульковой [2]. В статье А.В. Исаева сформулированы рекомендации по созданию и развитию единого

ресурсного центра для социально ориентированных некоммерческих организаций (СОНКО) в регионе [3]. Практическая деятельность ресурсных центров и их влияние на состояние некоммерческого сектора подробно рассмотрены в специализированных исследованиях [4; 5].

Несмотря на достаточно глубокие исследования функционирования ресурсных центров, до сих пор актуальным остается вопрос поиска оптимальных форм и методов их государственной поддержки.

Целью статьи является подготовка предложений по совершенствованию мер государственной поддержки деятельности ресурсных

центров для СОНКО на основе исследования опыта российских регионов.

Автор ставит следующие задачи:

1) теоретические – уточнить сущность исследуемого понятия, определить спектр выполняемых ресурсными центрами функций для некоммерческого сектора;

2) прикладные – исследовать практику российских регионов по созданию и оказанию государственной поддержки ресурсным центрам.

Изучение поставленной в работе проблемы – поиска оптимальных форм и методов государственной поддержки ресурсных центров – следует начать с определения сущности последних.

До недавнего времени в российском законодательстве отсутствовало юридическое закрепление понятия «ресурсный центр». В связи с этим сложились разнообразные точки зрения на его сущность и характеристики.

Обзор научной литературы позволяет говорить о существовании нескольких подходов к определению данного понятия, которые с определенной долей условности могут быть объединены в три группы.

К первой – «функциональной» – относятся определения, в основе которых лежат функции, выполняемые ресурсными центрами. В частности, Ш.Д. Арсланов и Д.Р. Рамазанова рассматривают в качестве ресурсных центров НКО, оказывающие другим организациям третьего сектора инфраструктурные услуги [5, с. 122]. Нередко встречается и такая трактовка: «центральное учреждение, в котором имеется информация, оборудование, можно получить рекомендации и пройти обучение представителям той или иной клиентской группы» [6, с. 67].

В официальных источниках ресурсные центры рассматриваются одновременно и как элемент среды функционирования некоммерческого сектора, и как организации, выполняющие специфические функции. В частности, в методических рекомендациях Министерства экономического развития Российской Федерации в качестве характеристик ресурсных центров указано предоставление ресурсной поддержки СОНКО, а также содействие совершенствованию третьего сектора путем внедрения в его деятельность новых технологий и формирования соответствующей среды деятельности [7].

Похожая точка зрения распространена и среди самих некоммерческих организаций: «Ресурсный центр для НКО – это организация, ориентированная на оказание разного рода услуг: консультации, обучение, техническая помощь, библиотека» [8].

Ассоциация волонтерских центров определяет ресурсный центр добровольчества как «профессиональную организацию, осуществляющую комплекс организационных, консультационных, методических услуг организациям и гражданам в сфере добровольческой деятельности» [9] и как «ключевой субъект инфраструктуры поддержки и развития добровольчества» [10].

В состав третьей – «институциональной» – группы мы относим определения, базирующиеся на рассмотрении ресурсных центров как особого института. Директор центра «ГРАНИ» С. Маковецкая определяет ресурсный центр, с одной стороны, «как институт развития», а с другой – как «сервисный центр для НКО» [11]. Ресурсные центры характеризуются как «институты развития для преобразования социальной сферы в регионах» [12, с. 4], как «индикатор состояния гражданского общества, с од-

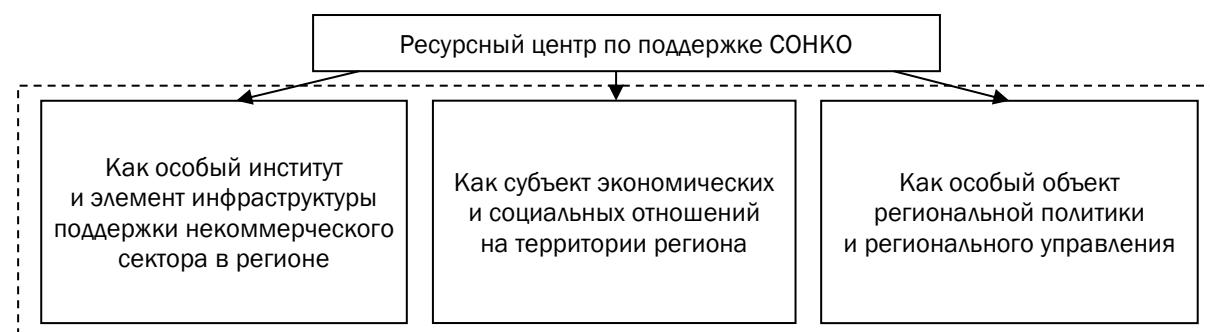


Рис. Аспекты характеристики понятия «ресурсный центр по поддержке СОНКО»

Таблица 1  
Характеристика некоторых функций ресурсных центров\*

Получатель	Сущность функции
СОНКО	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Обучение специалистов некоммерческого сектора</li> <li>- Бухгалтерское, юридическое и иное сопровождение</li> <li>- Помощь в подготовке заявок на грантовое финансирование</li> <li>- Финансовая поддержка посредством проведения собственных конкурсных отборов</li> <li>- Формирование горизонтальных связей между СОНКО, возможность выстраивания партнерских отношений и сетей, реализации совместных проектов</li> <li>- Получение специальных услуг (рассчитанных на СОНКО), которые отсутствуют на рынке</li> <li>- Популяризация деятельности СОНКО</li> <li>- Размещение сведений о работе СОНКО в средствах массовой информации, на платформах в сети Интернет</li> <li>- Развитие межсекторного взаимодействия (между СОНКО, органами власти и бизнесом)</li> </ul>
Органы государственной власти и местного самоуправления	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Информирование о развитии СОНКО</li> <li>- «Единое окно» входа и взаимодействия с некоммерческим сектором</li> <li>- Трансляция «обратной связи» от СОНКО</li> <li>- Экспертные консультации для органов власти и местного самоуправления по вопросам развития СОНКО</li> <li>- Развитие межсекторного взаимодействия (между СОНКО, органами власти и бизнесом)</li> <li>- Защита и представление интересов СОНКО</li> </ul>
Благополучатели СОНКО	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Информирование о деятельности СОНКО и возможности получения услуг</li> <li>- Привлечение дополнительных ресурсов</li> </ul>
Бизнес	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Информирование о деятельности СОНКО</li> <li>- «Единое окно» входа и взаимодействия с некоммерческим сектором</li> <li>- Экспертные консультации по вопросам реализации совместных с СОНКО проектов</li> <li>- Консультационные услуги для бизнеса по вопросам благотворительности и добровольчества</li> <li>- Развитие межсекторного взаимодействия (между СОНКО, органами власти и бизнесом)</li> </ul>

\* Составлено по: Отчет об оценке влияния «ресурсных центров» на развитие НКО-сектора в России. URL: <https://nko-pfo.ru/wp-content/blogs.dir/11/files/2020/01/otchet-ob-otsenke-vliyaniya-resursnyh-tsentrsov-na-razvitiye-nko-sektora-v-rossii.pdf> (дата обращения: 11.10.2023); Методические материалы по формированию и поддержке в субъектах Российской Федерации и муниципальных образованиях ресурсных центров поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций : письмо Министерства экономического развития РФ от 30.09.2016 № 29850-ОФ/Д01и. URL: <https://docs.cntd.ru/document/456052661> (дата обращения: 01.08.2023); О Методических рекомендациях субъектам Российской Федерации по содействию органам местного самоуправления в организации поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций на муниципальном уровне : письмо Министерства экономического развития РФ от 12.12.2017 № 35706-ОФ/Д01и. URL: <https://docs.cntd.ru/document/456056059> (дата обращения: 09.04.2023); Методические материалы по вопросам доступа негосударственных организаций к оказанию услуг в социальной сфере / сост. и общ. ред.: А.Е. Шадрин, Г.Ю. Ветров, Е.А. Иваницкая ; Минэкономразвития России. Москва, 2017. 200 с.

ной стороны, а с другой – необходимая составляющая социально-экономического развития» [13, с. 157].

Таким образом, понятие «ресурсный центр» широко используется в теоретическом и практическом поле и обладает признаками многоаспектности.

В настоящее время в законодательстве закреплена трактовка, согласно которой в качестве ресурсного центра рассматривается некоммерческая организация, созданная в одной из предусмотренных законом форм и осуществляющая в соответствии с учредительными документами деятельность, направлен-

ную на развитие и поддержку СОНКО [14]. Таким образом, юридическое отражение получил функциональный подход к сущности ресурсных центров. На наш взгляд, подобное определение не отражает всю многогранность деятельности ресурсных центров.

Также отметим, что поскольку ресурсные центры являются частью экономики региона, к ним применим подход с позиции регионального управления. Иными словами, мы можем представить ресурсные центры как специфический объект регионального управления и региональной политики. По нашему мнению, понятие ресурсного центра следует рассматривать одновременно в трех ипостасях:

- ◆ как особый институт и элемент инфраструктуры поддержки некоммерческого сектора;
- ◆ как субъект экономических и социальных отношений, выполняющий определенные функции;
- ◆ как объект регионального управления и региональной политики (см. рисунок).

Проблема определения сущности и функций ресурсных центров является принципиально важной в контексте установления задач их государственной поддержки. Под последней мы в данной работе будем понимать совокупность действий органов государственной власти и управления по созданию и развитию деятельности ресурсных центров как ключевого элемента инфраструктуры некоммерческого сектора, оказывающего комплекс востребованных СОНКО, их благополучателями, органами власти и бизнесом услуг.

Изучение существующих точек зрения на функции ресурсных центров позволило укрупненно выделить следующие наиболее важные из них. Это, прежде всего, обучение и консультирование представителей самого некоммерческого сектора, направленное на рост их профессиональных компетенций. Одновременно с этим ресурсные центры можно рассматривать как связующее звено между государством, бизнесом, некоммерческим сектором и его благополучателями, своего рода «единое окно» для взаимодействия между ними. Кроме того, в конце 2023 г. в законодательство были внесены изменения, согласно которым ресурсные центры могут оказывать поддержку

СОНКО [14]. Подробная характеристика функций, которые могут оказывать ресурсные центры различным получателям, представлена в табл. 1.

Востребованность услуг ресурсных центров на различных территориальных уровнях не вызывает сомнений. Проведенные исследования свидетельствуют об опережающем развитии некоммерческого сектора там, где присутствуют «сильные» ресурсные центры [4].

### Методы

Информационная база исследования представлена трудами ведущих отечественных и зарубежных ученых по вопросам развития некоммерческих организаций, отчетами Министерства экономического развития Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, документами, размещенными в информационно-справочной системе «КонсультантПлюс», а также материалами совещаний, круглых столов и семинаров, посвященных проблемам развития ресурсных центров в российских регионах.

Автором рассмотрен опыт регионов, входящих в состав Уральского федерального округа, по поддержке ресурсных центров. На основании анализа представленного опыта подготовлены предложения по разработке и/или совершенствованию существующих мер поддержки, предоставляемых ресурсным центрам.

### Результаты

В России методирование вопроса оказания мер поддержки ресурсным центрам со стороны органов власти осуществляет Министерство экономического развития Российской Федерации. Соответствующие рекомендации ведомством были подготовлены в 2016 и 2017 гг. [4; 15].

Согласно действующему законодательству и документам Минэкономразвития России, НКО, в том числе и ресурсные центры, созданные на их основе, могут получать различную поддержку от органов власти. Так, организации могут рассчитывать на имущественную (льготная аренда или безвозмездное пользованием помещениями), финансовую (субси-

дии, льготы по налогам), методическую, информационную и организационную поддержку [4; 15; 16].

Регионы имеют право оказывать поддержку и в других формах. Например, говоря о поддержке ресурсных центров, сотрудники третьего сектора указывают на то, что она может осуществляться как в виде прямого финансирования указанных организаций, так и путем «создания объектов и служб, выполняющих нужные функции и являющихся элементами той самой системы поддержки СОНКО» [17].

По данным Минэкономразвития России, в стране отмечается устойчивая тенденция роста финансирования ресурсных центров за счет средств региональных бюджетов. С 2018 по 2022 г. объем такой поддержки вырос на 116,8% (табл. 2). При этом количество регионов, где предусмотрены и предоставляются меры финансовой поддержки, сократилось с 66 до 50.

Рассмотрим опыт регионов, входящих в состав Уральского федерального округа, по оказанию мер поддержки ресурсным центрам.

Начнем наш обзор с Ханты-Мансийского автономного округа, который на протяжении последних лет занимает лидирующее положение в рейтинге Минэкономразвития России.

В 2017 г. в регионе был создан фонд «Центр гражданских и социальных инициатив Югры», который является единственным оператором региональных грантов для СОНКО, проводит обучающие мероприятия для активистов, ока-

зывают методическую и консультационную поддержку по вопросам реализации социально значимых проектов [18]. В рамках деятельности фондом были проведены конкурсы на предоставление грантов на поддержку ресурсных центров. При этом в зависимости от охвата территории (регион или муниципальное образование) и специализации центров (моно-профильные или многопрофильные) размеры финансирования различались и составляли от 2 до 4 млн руб. Практика финансовой поддержки ресурсных центров в регионе продолжается. Так, в 2023–2024 гг. проводится очередной конкурс грантов губернатора Ханты-Мансийского автономного округа для ресурсных центров [19].

Уникальность подобной практики заключается в том, что целью предоставления денежных средств изначально является не просто реализация какого-либо социально значимого проекта, а «поддержка программ ресурсных центров, осуществляющих комплекс организационных, консультационных и методических услуг социально ориентированным некоммерческим организациям и гражданам в сфере добровольческой деятельности и социальной активности, в том числе по вопросам реализации инициативных проектов, социальных проектов и программ» [20].

Недостатком такой поддержки является то, что при ее прекращении ресурсные центры могут завершить свою работу. Аналогичный опыт есть, например, в Свердловской области, где после окончания срока действия гранта была приостановлена деятельность Сетевого

Таблица 2  
Финансовая поддержка ресурсных центров за 2018–2022 гг.\*

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Динамика (2018–2022 гг.), %
Количество ресурсных центров (получивших финансирование из регионального бюджета), ед.	163	157	182	145	167	+2,5
Объем переданных средств из регионального бюджета, млрд руб.	1,31	1,46	1,59	1,91	2,84	+116,8
Количество субъектов Российской Федерации, предоставляющих финансовую поддержку, ед.	66	55	56	51	50	-24,2

\* Составлено по: Доклад о деятельности и развитии социально ориентированных некоммерческих организаций в Российской Федерации за 2022 год. URL: <https://nko.economy.gov.ru/upload/docs/doklad-o-deyatelnosti-i-razvitiu-sonko-za-2022-god.pdf> (дата обращения: 12.11.2023).

ресурсного центра при Свердловской региональной общественной организации «Добровольческое движение «Дорогами добра». Таким образом, по нашему мнению, предоставление государственной поддержки ресурсным центрам должно иметь своей целью не только их создание и осуществление деятельности на протяжении срока получения поддержки, а выход ресурсного центра на системную работу там, где в настоящий момент существует потребность в его работе.

В Челябинской области работают 5 организаций, которые позиционируют себя в качестве ресурсных центров [21]. Одной из них является Челябинская региональная общественная организация «Центр волонтерских объединений», которая реализует свой проект при финансовой поддержке Фонда президентских грантов. Помощь организации также оказывают региональные власти, предоставляя субсидии, площадки для проведения мероприятий [22].

В декабре 2019 г. ведущими НКО региона при поддержке губернатора Челябинской области был создан фонд «Центр поддержки гражданских инициатив и развития некоммерческого сектора экономики Челябинской области», который в настоящее время выступает в роли единого грантооператора. Ежегодно фонду предоставляются денежные средства из бюджета Челябинской области в виде субсидий на оказание информационной, консультационной, методической поддержки, дополнительное образование работников и организацию конкурсных отборов среди СОНКО [23].

Аналогичный опыт создания и работы ресурсного центра представлен в Курганской области. Региональный ресурсный центр для развития и поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций и гражданских инициатив Курганской области был создан в 2012 г. Детской общественной организацией Курганской области «Открытый мир». С 2018 г. проект реализуется при поддержке Фонда президентских грантов. Региональные органы власти являются активными участниками мероприятий, реализуемых ресурсным центром [24].

Разветвленная сеть ресурсных центров для СОНКО действует на территории Тюмен-

ской области. По данным органов власти региона, она представлена 9 организациями, среди которых – НКО, государственные учреждения, Центр инноваций социальной сферы [25]. Представители ресурсных центров принимают участие в работе профильных совещательных и консультационных органов государственной власти и местного самоуправления региона, в разработке проектов нормативных правовых актов. Кроме того, органы власти области оказывают поддержку путем размещения информации о работе ресурсных центров на своем официальном портале. Из регионального бюджета также предоставляются субсидии на реализацию проектов ресурсных центров. Одним из старейших ресурсных центров региона является центр, созданный на базе Благотворительного фонда развития города Тюмени, который функционирует с 1999 г. Стоит отметить, что сам проект «Региональный ресурсный центр для развития и поддержки СОНКО в Тюменской области» реализуется на средства субсидии из бюджета Тюменской области при поддержке Департамента социального развития Тюменской области. Кроме того, Благотворительным фондом развития города Тюмени при софинансировании из средств областного бюджета также была реализована программа «Региональный ресурсный центр для развития и поддержки СОНКО муниципальных образований Тюменской области» [26].

Интересный опыт работы ресурсного центра представлен в Ямало-Ненецком автономном округе. В 2020 г. на базе ГКУ «Аппарат Общественной палаты Ямало-Ненецкого автономного округа» сформирован Окружной ресурсный центр НКО [27]. Государственная поддержка его деятельности осуществляется в рамках финансирования деятельности государственного казенного учреждения. Кроме того, в регионе выстроено взаимодействие между специалистами ресурсного центра и органами власти.

Остановимся на характеристике упомянутого выше опыта Свердловской области. В регионе в 2012–2013 гг. Министерством социальной политики Свердловской области были проведены конкурсные отборы на предоставление субсидий из средств областного бюд-

жета на создание ресурсных центров. Получателями субсидий стали Добровольческое движение «Дорогами добра» и Ассоциация СОНКО Свердловской области. При государственной поддержке были реализованы проекты «Сетевой ресурсный центр» Свердловской региональной общественной организации «Добровольческое движение «Дорогами добра», Региональный ресурсный центр для СОНКО Свердловской области и ресурсный центр «Офис НКО». В 2013 г. Министерством социальной политики региона совместно с Центром благотворительных фондов и организаций был запущен проект ресурсного центра «Офис НКО» [28]. В рамках его реализации создан информационный ресурс <http://office-nko.ru/>, который работает и поныне. В последние годы, согласно данным открытых источников, средства областного бюджета на создание и поддержание деятельности ресурсных центров не выделялись. Вместе с тем в регионе существует практика предоставления органами власти писем поддержки проектов СОНКО по развитию ресурсных центров в Фонд президентских грантов. Так, в 2023 г. соответствующее письмо было подготовлено Министерством экономики и территориального развития Свердловской области для проекта РОМО «Свердловская областная организация российского союза молодежи» «Межрегиональный ресурсный центр для развития и поддержки социально ориентированных организаций в Уральском федеральном округе».

Характеристика опыта регионов Уральского федерального округа по поддержке ресурсных центров представлена в табл. 3.

По итогам проведенного исследования можно предложить следующие рекомендации по совершенствованию государственной поддержки ресурсных центров.

1. Практика российских регионов свидетельствует о том, что поддержка ресурсных центров осуществляется в рамках имеющихся у регионов полномочий по поддержке СОНКО. Принятые в конце 2023 г. изменения в законодательстве позволили уточнить само понятие ресурсных центров по поддержке СОНКО, закрепить их право на предоставление поддержки СОНКО. Следующим логичным шагом видится внесение в Федеральный закон от

12.01.1996 № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» изменений в части предоставления регионам прав и полномочий по оказанию поддержки в отношении именно ресурсных центров.

2. Меры государственной поддержки во многом обусловлены конечными целями развития некоммерческого сектора на территории. Если речь идет о количественном росте показателей (число зарегистрированных СОНКО, количество реализованных ими проектов и т.д.), то основная задача ресурсных центров будет связана с проведением обучающих мероприятий и консультаций для гражданских активистов, желающих зарегистрировать НКО, и для действующих сотрудников сектора. В этом случае востребованными мерами поддержки для ресурсных центров будут проведение совместных с органами власти мероприятий для СОНКО (консультации, семинары, вебинары, круглые столы, открытые встречи и форумы), а также методическая помощь. Если во главу угла ставятся вопросы профессионального развития некоммерческого сектора на территории, то ключевым становится непрерывность работы ресурсного центра и компетентность его сотрудников. В данном случае, помимо перечисленного выше, ресурсными центрами будет востребована поддержка, связанная со стабильными и постоянными источниками финансирования. Последние наряду с государственными средствами могут включать в себя средства бизнеса и иных жертвователей, фандрайзинг.

3. Проведенный обзор свидетельствует о том, что способ предоставления финансовой поддержки ресурсным центрам во многом обусловлен моделью их создания – «снизу» по инициативе некоммерческого сектора или «сверху» по инициативе органов власти. При первом варианте финансовая государственная поддержка, как правило, осуществляется путем проведения конкурсных отборов среди ресурсных центров. Во втором случае предоставление финансовой помощи конкретному ресурсному центру может быть предусмотрено в региональном бюджете (либо отдельной строкой, либо в рамках финансирования деятельности органа власти или подведомственного учреждения).

**Меры государственной поддержки ресурсных центров для СОНКО  
в регионах Уральского федерального округа**

Таблица 3

Субъект РФ	Оказываемые меры поддержки	Модель создания	Форма создания
Ханты-Мансийский автономный округ	Финансирование выделено в отдельную государственную программу региона	«Сверху» по инициативе и при поддержке органов власти региона	Некоммерческая организация (Фонд «Центр гражданских и социальных инициатив Югры»)
Ямало-Ненецкий автономный округ	Финансирование в рамках расходов на обеспечение деятельности ГКУ «Аппарат Общественной палаты ЯНАО», взаимодействие с органами власти по различным вопросам	«Сверху» по инициативе и при поддержке органов власти региона	На базе государственного казенного учреждения (Окружной ресурсный центр НКО)
Свердловская область	Финансирование проектов по созданию ресурсных центров в 2012–2013 гг., в настоящее время – информационная, консультационная, методическая помощь	«Снизу» при поддержке органов власти	Некоммерческие организации
Тюменская область	Финансирование (прямое и на конкурсной основе), проведение совместных мероприятий, обучение	«Снизу» и «сверху» при поддержке органов власти	Некоммерческие организации, государственные учреждения
Челябинская область	Финансирование выделено в отдельную государственную программу региона, проведение совместных мероприятий, обучение	«Снизу» и «сверху» при поддержке органов власти	Некоммерческие организации
Курганская область	Проведение совместных мероприятий, обучение	«Снизу»	Некоммерческие организации

4. Одним из условий предоставления финансовой и имущественной поддержки ресурсным центрам должна стать обязательная сертификация последних. Такой опыт существует в Ханты-Мансийском автономном округе. Его применение позволяет «отсеять» непрофессиональные организации и допустить до участия в конкурсах ресурсные центры, которые имеют необходимый опыт и чьи сотрудники обладают достаточным уровнем компетенций. Считаем целесообразным распространение такого опыта на другие регионы.

5. Предоставление мер поддержки со стороны государства должно сопровождаться оценкой их эффективности. В настоящее время такая оценка должна проводиться

только при предоставлении финансовой помощи [29]. В частности, в соглашениях на предоставление субсидий должны быть прописаны результаты, которые должна достичь организация, получающая бюджетные средства. Практическая сложность решения данной задачи заключается в сложности определения конкретных количественных значений тех или иных показателей, особенно в части тех из них, которые характеризуют качественные параметры работы ресурсных центров (например, «удовлетворенность полученными услугами»). Оценка эффективности мер государственной поддержки ресурсных центров должна при этом проводиться не только органами власти, но и представителями ресурсных центров в форме обратной связи от некоммерческого

сектора. Только в этом случае можно будет делать вывод о необходимости расширения / отмены мер поддержки и изменения условий их предоставления.

### Обсуждение

В результате исследования сформулированы предложения по совершенствованию государственной поддержки ресурсных центров. Однако стоит отметить несколько дискуссионных моментов.

Во-первых, проведенный анализ не охватывает всю территорию России, в результате чего автором могла быть не учтена региональная практика, также представляющая определенный интерес.

Во-вторых, в настоящий момент в России отсутствуют критерии отнесения той или иной организации к числу ресурсных центров по поддержке СОНКО. Поэтому в качестве замечания к исследованию можно указать, что автором могли быть не учтены какие-то меры поддержки, которые предоставлены в указанных регионах организациям, которые также можно рассматривать в качестве ресурсных центров.

В продолжение предыдущего замечания также стоит учесть, что в качестве ресурсных центров сами представители некоммерческого сектора называют различные организации, в том числе крупные НКО, которые имеют большой опыт работы. При этом последние редко ограничивают свое позиционирование только ролью ресурсного центра. Поэтому оказание поддержки таким организациям со стороны региональных органов власти отчасти можно рассматривать и как поддержку деятельности этих НКО и отчасти как поддержку ресурсных центров.

### Заключение

Полученные результаты могут быть использованы в практической деятельности органов власти различных уровней при разработке и/или корректировке программ поддержки ресурсных центров.

Перспективы настоящего исследования связаны с дальнейшим изучением накопленного в российской и зарубежной практике опыта оказания поддержки ресурсным центрам как элементам инфраструктуры развития некоммерческого сектора.

### Список источников

1. Полтавская М.Б. Ресурсные центры социально ориентированных некоммерческих организаций как форма межсекторного социального партнерства // Известия Юго-западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. Курск, 2015. № 2 (15). С. 107–114. doi:10.13140/RG.2.1.1700.5842.
2. Кулькова В.Ю. Зарубежный опыт инфраструктурой поддержки некоммерческих организаций // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2014. Т. 10, № 29 (266). С. 43–50.
3. Исаев А.В. Развитие региональных ресурсных центров поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций: проблемы и перспективы // Вестник НГУЭУ. 2013. № 4. С. 352–363.
4. Брошюра «Рекомендации по оценке и развитию ресурсных центров» // Сибирский центр поддержки общественных инициатив : [сайт]. URL: <http://scisc.ru/article/broshyura-rekomendatsii-po-otsenke-i-razvitiyu-resursnyh-tsentrsov/> (дата обращения: 11.09.2023).
5. Арсланов Ш.Д., Рамазанова Д.Р. Инфраструктурная поддержка некоммерческих организаций: зарубежный опыт // Фундаментальные исследования. 2015. № 11-1. С. 121–126.
6. Гулина М.А. Словарь-справочник по социальной работе. Санкт-Петербург : Питер, 2008. 395 с.
7. Методические материалы по формированию и поддержке в субъектах Российской Федерации и муниципальных образованиях ресурсных центров поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций : письмо Министерства экономического развития РФ от 30.09.2016 № 29850-ОФ/Д01и. URL: <https://docs.cntd.ru/document/456052661> (дата обращения: 01.08.2023).
8. Отчет об оценке влияния «ресурсных центров» на развитие НКО-сектора в России. URL: <https://nko-pfo.ru/wp-content/blogs.dir/11/files/2020/01/otchet-ob-otsenke-vliyaniya-resursnyh-tsentrsov-na-razvitiye-nko-sektora-v-rossii.pdf> (дата обращения: 11.10.2023).
9. Ресурсные центры добровольчества // Ассоциация волонтерских центров : [сайт]. URL: <https://avcrf.ru/programs/program-resource> (дата обращения: 20.07.2023).

10. Метелев А.П., Белецкая Е.С., Козак Е.М. Модель регионального ресурсного центра добровольчества. Москва : Перо, 2018. 167 с.
11. «Мы одновременно говорим на экспертном, некоммерческом и государственном языках» – Светлана Маковецкая, директор Центра ГРАНИ // Центр гражданского анализа и независимых исследований (Центр ГРАНИ) : [сайт]. URL: <https://grany-center.org/article/my-odnovremenno-govorim-na-ekspertnom-nekommercheskom-i-gosudarstvennom-yazykah-1623832751> (дата обращения: 18.06.2023).
12. Akimova Y.A. Role of resource centers in NPO development // International Academic Multi-Disciplinary Conference, May 20th, 2021. Germany, Berlin, 2021. Pp. 4–9.
13. Лига Е.М. Ресурсные центры как форма поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций. Формы и методы социальной работы в различных сферах жизнедеятельности // Материалы IX Международной научно-практической конференции, посвященной 75-летию Победы в Великой Отечественной войне. Улан-Удэ, 2020. С. 155–158.
14. О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации : федер. закон от 27.11.2023 № 558-ФЗ. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_462868/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_462868/) (дата обращения: 09.08.2023).
15. О Методических рекомендациях субъектам Российской Федерации по содействию органам местного самоуправления в организации поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций на муниципальном уровне : письмо Министерства экономического развития РФ от 12.12.2017 № 35706-ОФ/Д01и. URL: <https://docs.cntd.ru/document/456056059> (дата обращения: 09.04.2023).
16. О некоммерческих организациях : федер. закон от 12.01.1996 № 7-ФЗ. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_8824/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8824/) (дата обращения: 09.10.2023).
17. Агапова А.С. Инфраструктура для НКО // Сеть ресурсных центров НКО Приволжского федерального округа : [сайт]. URL: <https://nko-pfo.ru/viewpoint/infrastruktura-dlya-nko> (дата обращения: 09.03.2023).
18. Фонд «Центр гражданских и социальных инициатив Югры» : [сайт]. URL: <https://ugranko.ru> (дата обращения: 12.10.2023).
19. Развитие Ресурсного центра поддержки социально-ориентированных некоммерческих организаций на территории города Урай. URL: <https://elkanko.ru/projects/razvitie-resursnogo-centra-podderzki-socialno-orientirovannyx-nekommerceskix-organizacii-na-territorii-goroda-urai> (дата обращения: 12.10.2023).
20. Грант Губернатора Югры : [сайт]. URL: <https://грантгубернатора.рф/pages/fund-ugra/resource-center-contest> (дата обращения: 23.10.2023).
21. Карта ресурсных центров НКО : [сайт]. URL: <https://rcmap.igrajdanin.ru/list/cheljabinsk> (дата обращения: 29.10.2023).
22. Челябинский ресурсный центр для СОНКО : [сайт]. URL: <https://rescentr.ru/> (дата обращения: 29.10.2023).
23. О Порядке предоставления в 2022–2024 годах субсидии Фонду «Центр поддержки гражданских инициатив и развития некоммерческого сектора экономики Челябинской области» : постановление Правительства Челябинской области от 08.02.2022 № 61-П. URL: <https://docs.cntd.ru/document/406003095/> (дата обращения: 30.10.2023).
24. Региональный ресурсный центр для развития и поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций и гражданских инициатив Курганской области : [сайт]. URL: <https://rrc.ow-tour.ru/> (дата обращения: 01.10.2023).
25. Официальный портал органов государственной власти Тюменской области. URL: [https://admtyumen.ru/ogv\\_ru/society/social\\_policy/SONKO/more.htm?id=11457978@cmsArticle](https://admtyumen.ru/ogv_ru/society/social_policy/SONKO/more.htm?id=11457978@cmsArticle) (дата обращения: 03.10.2023).
26. Благотворительный фонд развития города Тюмени : [сайт]. URL: <http://www.cftyumen.ru/akтуально/regionalnyiy-resursnyiy-tsentr/> (дата обращения: 07.10.2023).
27. Общественная палата Ямало-ненецкого автономного округа : [сайт]. URL: <https://op.yanao.ru/deyatelnost/proekty/okruzhnoy-resursnyiy-tsentr-nko/> (дата обращения: 23.10.2023).
28. В помощь НКО запущен новый проект Ресурсный центр // Министерство социальной политики Свердловской области : [офиц. сайт]. URL: <https://msp.midural.ru/news/v-pomoshch-nko-zapushchen-novyi-proekt-resursnyi-tsentr-698/> (дата обращения: 18.10.2023).
29. Об утверждении общих требований к нормативным правовым актам, муниципальным правовым актам, регулирующим предоставление из бюджетов субъектов Российской Федерации, местных бюджетов

тов субсидий, в том числе грантов в форме субсидий, юридическим лицам, индивидуальным предпринимателям, а также физическим лицам – производителям товаров, работ, услуг и проведение отборов получателей указанных субсидий, в том числе грантов в форме субсидий : постановление Правительства РФ от 25.10.2023 № 1782. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1303648168?marker=8P20LQ> (дата обращения: 04.10.2023).

### References

1. Poltavskaya M.B. Resource centers of public benefit organization as a form of intersectoral social partnership // Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics. Sociology. Management. Kursk, 2015. No. 2 (15). Pp. 107–114. doi:10.13140/RG.2.1.1700.5842.
2. Kul'kova V.Yu. Foreign experience of infrastructure support for non-profit organizations // National interests: priorities and security Foreign experience. 2014. Vol. 10, No. 29 (266). Pp. 43–50.
3. Isaev A.V. Development of regional resource support centres of socially oriented noncommercial organizations: issues and outlook // Bulletin of the Novosibirsk State University of Economics and Management. 2013. No. 4. Pp. 352–363.
4. Brochure "Recommendations for the assessment and development of resource centers" // Siberian Center for Support of Public Initiatives : [website]. URL: <http://scisc.ru/article/broshyura-rekomendatsii-po-otsenke-i-razvitiyu-resursnyh-tsentrów/> (date of access: 11.09.2023).
5. Arslanov Sh.D., Ramazanova D.R. Infrastructure support of non-profit organizations: foreign experience // Basic researches. 2015. No. 11-1. Pp. 121–126.
6. Gulina M.A. Dictionary-reference book for social work. St. Petersburg : Peter, 2008. 395 p.
7. Methodological materials on the formation and support in the constituent entities of the Russian Federation and municipalities of resource centers for supporting socially oriented non-profit organizations : letter of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation dated September 30, 2016 No. 29850-OF/D01i. URL: <https://docs.cntd.ru/document/456052661> (date of access: 01.08.2023).
8. Report on assessing the impact of "resource centers" on the development of the NPO sector in Russia. URL: <https://nko-pfo.ru/wp-content/blogs.dir/11/files/2020/01/otchet-ob-otsenke-vliyaniya-resursnyh-tsentrów-na-razvitiye-nko-sektora-v-rossii.pdf> (date of access: 11.10.2023).
9. Volunteer resource centers // Association of volunteer centers : [website]. URL: <https://avcrf.ru/programs/program-resource> (date of access: 20.07.2023).
10. Metelev A.P., Beletskaya E.S., Kozak E.M. Model of a regional resource center for volunteering. Moscow : Pero, 2018. 167 p.
11. "We simultaneously speak expert, non-commercial and state languages" – Svetlana Makovetskaya, director of the GRANI Center // Center for Civil Analysis and Independent Research (GRANI Center) : [website]. URL: <https://grany-center.org/article/my-odnovremенно-говорим-на-экспертном-некоммерческом-и-государственном-языках-1623832751> (date of access: 18.06.2023).
12. Akimova Y.A. Role of resource centers in NPO development // International Academic Multi-Disciplinary Conference, May 20th, 2021. Germany, Berlin, 2021. Pp. 4–9.
13. Liga E.M. Resource centers as a form of support for socially oriented non-profit organizations. Forms and methods of social work in various spheres of life // Materials of the IX International Scientific and Practical Conference dedicated to the 75th anniversary of the Victory in the Great Patriotic War. Ulan-Ude, 2020. Pp. 155–158.
14. On amendments to certain legislative acts of the Russian Federation : federal Law No. 558-FZ of 27.11.2023. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_462868/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_462868/) (date of access: 09.08.2023).
15. On Methodological recommendations to the constituent entities of the Russian Federation on assistance to local governments in organizing support for socially oriented non-profit organizations at the municipal level : letter of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation dated 12.12.2017 No. 35706-OF/D01i. URL: <https://docs.cntd.ru/document/456056059> (date of access: 09.04.2023).
16. About non-profit organizations : federal law of 12.01.1996 No. 7-FZ. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_8824/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8824/) (date of access: 09.10.2023).
17. Agapova A.S. Infrastructure for NPOs // Network of NPO resource centers of the Volga Federal District : [website]. URL: <https://nko-pfo.ru/viewpoint/infrastruktura-dlya-nko> (date of access: 09.03.2023).
18. Foundation "Center for Civil and Social Initiatives of Ugra" : [website]. URL: <https://ugranko.ru> (date of access: 12.10.2023).

19. Development of a Resource center for the support of socially oriented non-profit organizations in the city of Urai. URL: <https://elkanko.ru/projects/razvitie-resursnogo-centra-podderzki-socialno-orientirovannyx-nekommercesskix-organizacii-na-territorii-goroda-urai> (date of access: 12.10.2023).
20. Grant from the Governor of Ugra : [website]. URL: <https://grantgovernatora.rf/pages/fund-ugra/resource-center-contest> (date of access: 23.10.2023).
21. Map of NPO resource centers : [website]. URL: <https://rcmap.igrajdanin.ru/list/cheljabinsk> (date of access: 29.10.2023).
22. Chelyabinsk resource center for SONPO : [website]. URL: <https://rescentr.ru/> (date of access: 29.10.2023).
23. On the Procedure for providing subsidies to the Foundation "Center for Support of Civil Initiatives and Development of the Non-Profit Sector of the Economy of the Chelyabinsk Region" in 2022–2024 : decree of the Government of the Chelyabinsk Region dated 08.02.2022 No. 61-P. URL: <https://docs.cntd.ru/document/406003095/> (date of access: 30.10.2023).
24. Regional resource center for the development and support of socially oriented non-profit organizations and civil initiatives of the Kurgan region : [website]. URL: <https://rrc.ow-tour.ru/> (date of access: 01.10.2023).
25. Official portal of government authorities of the Tyumen region. URL: [https://admtyumen.ru/ogv\\_ru/society/social\\_policy/SONKO/more.htm?id=11457978@cmsArticle](https://admtyumen.ru/ogv_ru/society/social_policy/SONKO/more.htm?id=11457978@cmsArticle) (date of access: 03.10.2023).
26. Charitable Foundation for the Development of the City of Tyumen : [website]. URL: <http://www.cftyumen.ru/aktualno/regionalyiy-resursnyiy-tsentr/> (date of access: 07.10.2023).
27. Public Chamber of the Yamalo-Nenets Autonomous Okrug : [website]. URL: <https://op.yanao.ru/deyatelnost/proekty/okruzhnoy-resursnyy-tsentr-nko/> (date of access: 23.10.2023).
28. A new project, Resource Center, has been launched to help NGOs // Ministry of Social Policy of the Sverdlovsk Region : [official website]. URL: <https://msp.midural.ru/news/v-pomoshch-nko-zapushchen-novyiproekt-resursnyi-centr-698/> (date of access: 18.10.2023).
29. On approval of general requirements for regulatory legal acts, municipal legal acts governing the provision of subsidies from the budgets of constituent entities of the Russian Federation, local budgets, including grants in the form of subsidies, to legal entities, individual entrepreneurs, as well as to individuals - producers of goods and works , services and selection of recipients of these subsidies, including grants in the form of subsidies : decree of the Government of the Russian Federation dated October 25, 2023 No. 1782. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1303648168?marker=8P20LQ> (date of access: 04.10.2023).

#### **Информация об авторе**

Е.И. Кайбичева – кандидат экономических наук, доцент кафедры региональной, муниципальной экономики и управления Уральского государственного экономического университета.

#### **Information about the author**

E.I. Kaibicheva – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Regional, Municipal Economics and Management of the Ural State University of Economics.

Статья поступила в редакцию 12.01.2024; одобрена после рецензирования 19.01.2024; принятая к публикации 07.02.2024.

The article was submitted 12.01.2024; approved after reviewing 19.01.2024; accepted for publication 07.02.2024.

Вестник Самарского государственного экономического университета. 2024. № 1 (231). С. 51–56.  
Vestnik of Samara State University of Economics. 2024. No. 1 (231). Pp. 51–56.

Научная статья  
УДК 332.14:338.23

## **Зарождающиеся тенденции социально-экономического развития для субъектов экономики (на примере Арктической зоны Российской Федерации)**

**Юрий Юрьевич Федоров**

Северо-Восточный федеральный университет имени М.К. Аммосова, Якутск, Россия,  
GR18@Rambler.ru

**Аннотация.** Как известно, любая концепция содержит будущее время, кроме того, стратегии, программы и проекты развития северных территорий требуют полноценного вовлечения в их реализацию всех субъектов экономики. В реализации стратегий развития Арктической зоны Российской Федерации камнем преткновения становился не только вопрос распределения ресурсов между субъектами экономики, но и проблема специализации выполняемых ими функций и различия в преследуемых интересах, что не позволяло в итоге достичь намеченных целей. Цель настоящего исследования – добиться желаемого социально-экономического результата при помощи инструментов форсайта на примере АЗРФ. Методы исследования представлены в рамках социально-экономического форсайта. Используются методы изучения слабых сигналов зарождающихся тенденций, возможных джокеров. Предполагается, что формирующаяся новая модель взаимоотношений таких субъектов экономики, как государство, бизнес и семья, нацеленная на объединение усилий, работу в группе, позволит преодолеть вышеуказанный барьер.

**Ключевые слова:** форсайт, зарождающиеся тенденции, джокер, горизонт предвидения, субъекты экономики, слабые сигналы, Арктическая зона Российской Федерации, АЗРФ, социально-экономическое развитие

### **Основные положения:**

- ◆ в экономике горизонты будущего считаются неквантфицируемой величиной, но инструменты форсайта позволяют придать планам социально-экономического развития экономический смысл и разумное объяснение;
- ◆ практическая целесообразность видится в том, что зарождающиеся тенденции могут служить объектом целенаправленного воздействия заинтересованных сторон;
- ◆ сценарий социально-экономического развития АЗРФ становится сформированной реальностью во многом под влиянием воли, желаний и действий субъектов экономики в группе.

**Для цитирования:** Федоров Ю.Ю. Зарождающиеся тенденции социально-экономического развития для субъектов экономики (на примере Арктической зоны Российской Федерации) // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2024. № 1 (231). С. 51–56.

## Emerging trends in socio-economic development for economic entities (using the example of the Arctic zone of the Russian Federation)

**Yuri Yu. Fedorov**

Northeastern Federal University named after M.K. Ammosov, Yakutsk, Russia, GR18@Rambler.ru

**Abstract.** As you know, any concept contains the future tense, in addition, strategies, programs and projects for the development of the northern territories require the full involvement of all economic entities in their implementation. In the implementation of the development strategies of the Arctic zone of the Russian Federation, the stumbling block was not only the issue of resource allocation between economic entities, but also the problem of specialization of their functions and differences in their interests, which did not allow them to achieve their goals in the end. The purpose of this study is to achieve the desired socio-economic result using foresight tools on the example of the Russian Arctic. The research methods are presented within the framework of socio-economic foresight. Methods of studying weak signals of emerging trends and possible jokers are used. It is assumed that the emerging new model of relations between economic entities such as the state, business and the family, aimed at joining forces, working in a group, will overcome the above barrier.

**Keywords:** foresight, emerging trends, wild card, horizon of foresight, economic entities, weak signals, Arctic zone of the Russian Federation, AZRF, socio-economic development

### **Highlights:**

- ◆ in economics, the horizons of the future are considered an unquantifiable quantity, but foresight tools make it possible to give economic meaning and a reasonable explanation to plans for socio-economic development;
- ◆ the practical expediency is seen in the fact that emerging trends can serve as an object of targeted influence of stakeholders;
- ◆ the scenario of the socio-economic development of the Russian Arctic becomes a formed reality largely under the influence of the will, desires and actions of economic entities in the group.

**For citation:** Fedorov Yu.Yu. Emerging trends in socio-economic development for economic entities (using the example of the Arctic zone of the Russian Federation) // Vestnik of Samara State University of Economics. 2024. No. 1 (231). Pp. 51–56. (In Russ.).

### **Введение**

Джокер – это карта, которая обозначает аурака, шута. В числе значений карты также двойственность, поэтому считается, что джокер символизирует людей, способных стать кем угодно и заставить остальных поверить в то, кем они являются. В экономике двойственность джокера проявляется следующим образом: с одной стороны, считается, что есть некое событие, случайность, на которую мало обращают внимание или недооценивают, классифицируя как «слабый сигнал», так как это событие имеет низкую степень вероятности, с другой – в случае реализации подобного события возникают масштабные последствия, поэтому их идентифицируют как собственно джокера.

Рассмотрим три системных субъекта экономики – «Государство», «Бизнес» и «Семья», предположим, что «слабые сигналы» в системе должны восприниматься как информация о зарождающихся тенденциях, изменениях, которые являются некой отправной точкой. Поэтому джокер связан с наметившейся, возможно, новой сюжетной линией, ведущей экономических субъектов до «горизонта предвидения». Что это дает на практике? Например, современная задача освоения АЗРФ на новых принципах и подходах предполагает и поиск новых форм взаимодействия субъектов экономики при реализации намеченных проектов. Представляется важным рассматривать варианты развития джокеров, так как любая концепция содержит будущее время (до 10–

15 лет), а стратегии, программы и проекты развития северных территорий требуют полноценного вовлечения в их реализацию указанных субъектов экономики.

### Методы

Наличие «слабых сигналов» в системе определяется появлением новых терминов, понятий в экономике, которые и позволяют говорить о возможном начале динамики новых экономических процессов, начале изменений (рис. 1).

Акцент на «слабые сигналы» в исследованиях обращает наше внимание на динамику появления новых терминов, как правило, в медиапространстве. Обычно мы их воспринимаем как простой поток информации, новостную ленту, но фактически это знаки зарождающихся тенденций, изменений, которые уже происходят в обществе, экономике. Помним, «что в самом сигнале нет ничего слабого. Слабым является внимание к сигналу» [1].

В качестве примера рассмотрим аналогию такого масштабного явления, как терроризм. Явление появилось не вдруг, а развивалось на протяжении длительного периода вре-

мени, и нам известна дата его «первого сигнала» – 15 октября 2017 г. [2]. С точки зрения нашего времени эта дата ключевая, отправная, но с точки зрения его современников это событие не являлось поворотной вехой в чьере последующих трагических событий, это был «слабый сигнал». В дальнейшем количество подобных сигналов только росло, подстегиваемое внутренними и внешними факторами, и сегодня мы столкнулись с «джином, выпущенным из бутылки», – международным терроризмом.

Устанавливая границы, области проявления джокеров в экономике, обратим внимание, что их сигналы не проявляются исключительно в рамках одной экономической единицы. Можно смело утверждать, что они затрагивают и распространяются на всю систему. Например, сегодня в экономике уже действуют государственные структуры, наделенные хозяйственными функциями (сигналы охватывают государство и бизнес), – это государственные корпорации, унитарные предприятия и др. (рис. 2). Здесь дата появления первого «слабого сигнала» – 08.07.1999, когда стало известно о появлении первой государственной корпорации «АРКО» [3].

Экономика XX в.	Экономика XXI в.
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Производство</li> <li>◆ Факторы производства</li> <li>◆ Прибыль</li> <li>◆ Налоги</li> <li>◆ Трансфертные платежи</li> <li>◆ Инвестиции</li> <li>◆ Экспорт</li> <li>◆ Импорт</li> <li>◆ Потребности</li> <li>◆ Спрос</li> <li>◆ Циркумполярная страна</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Государственные корпорации</li> <li>◆ Сетевой маркетинг</li> <li>◆ Социальный предприниматель</li> <li>◆ Новая Арктика</li> <li>◆ Блокчейн</li> <li>◆ Коучинг</li> <li>◆ Стартап</li> <li>◆ Стейххолдер</li> <li>◆ Кэшбек</li> <li>◆ Краудфандинг</li> </ul>

Рис. 1. Появление новых терминов в экономике

Государство	Бизнес	Семья
Дата «слабого сигнала»: 08.07.1999. Появление первой ГК «АРКО»		
	MLM-компании: первая российская сетевая компания «Элтаб». «Слабый сигнал»: 10.10.1995	
«Слабый сигнал»: ноябрь 2004 г. Социальная хартия российского бизнеса. ГМК «Норильский никель», ОАО «Лукойл», ФК «Уралсиб» и др.		
«Слабый сигнал»: 27.01.2010. Социальный контракт: новые технологии социальной поддержки населения		
Новые формы реализации власти		

Рис. 2. Области и даты проявления «слабых сигналов» в экономике России

Следующее интересное явление – это процесс размещения активов бизнеса в секторе «Семья». Речь идет о сетевом маркетинге. Датой первого «слабого сигнала» стало 10 октября 1999 г., когда появилась первая российская сетевая компания [4].

Заметны и «сигналы» в сферах, которые изначально были полем исключительно или политики, или бизнеса. Ранее сотрудничество ограничивалось максимум уровнем «бизнес – профсоюзы», сегодня же этот уровень расширился, и мы становимся свидетелями развития сотрудничества на уровне «бизнес – общественные организации». Примеров здесь множество: соглашение о сотрудничестве между Россельхбанком и общественной организацией «Опора России» и др. Словом, огромное поле для дальнейшей исследовательской деятельности.

### Результаты

Сегодня формируются предпосылки новой системы экономических отношений между экономическими субъектами в Арктике. Если взглянуть на эту систему сквозь призму концепции зарождающихся тенденций, то вполне вероятным становится сценарий регионального развития (см. таблицу).

Оптимистичное будущее носит вероятностный характер, где роль государства образно выглядит как сложившийся «скелет» АЗРФ. «Мускулами» территории выступит сектор бизнеса,

ответственный за внедрение эффективных проектов, новых форм хозяйствования. «Душа» Арктики – это сектор экономики «Семья». В приведенной таблице сюжетная динамика укладывается в схему возможных событий, которые могут произойти в будущем, что характеризует перечисленные выше джокеры как воображаемые или даже выдуманные [5].

В источниках, как правило, подчеркивается, что воображаемые джокеры «также могут применяться и применяются многими акторами во всем мире как средства влияния на будущий дискурс» [5], что дает нам возможность, во-первых, полагать, что выявленные «слабые сигналы» уже могут поддаваться воздействию и быть управляемыми, во-вторых, «горизонт предвидения» в АЗРФ имеет экономический смысл и рациональное, разумное объяснение.

### Обсуждение

Традиционная, устоявшаяся модель экономики характеризуется четким разделением функций субъектов экономики и связей взаимодействия друг с другом (рис. 3). Ограничим описание этой известной модели и остановимся на том, что приоритет в данной системе отдавался и отдается распределению ограниченных ресурсов среди субъектов экономики.

«Слабые сигналы» могут говорить о формирующейся новой модели в системе. Суммируя количество джокеров, проявляющихся в секто-

### Формируемый образ АЗРФ к 2030 г.

Сектор	Прошлое	Настоящее	Джокеры будущего
Государство	«Слабый сигнал»: 01.01.2015. Принятие Федерального закона № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации»	Концепции, стратегии, программы, проекты	«СКЕЛЕТ» территории АЗРФ: сформированная экономическая, организационная и правовая среда государственно-частного партнерства
Бизнес	«Слабый сигнал»: 08.07.1999. Появление первой государственной корпорации «АРКО»		«МУСКУЛЫ» территории АЗРФ: реализация эффективных проектов, прибыльных производств, новых форм хозяйствования
Семья	Слабый сигнал»: новые формы реализации власти		«ДУША» территории АЗРФ: подписание договоров, соглашений с некоммерческими организациями об участии в развитии территорий

Традиционная модель экономики XX в.	Формирующаяся модель экономики XXI в.
Термины: распределение, производство, потребление, экспорт, импорт, сбережения, инвестиции, рабочие места, бюджет, налоги, команда	Термины: стартап, социальный предприниматель, якорный резидент, социальный контракт, социальная хартия, трехстороннее соглашение, этнологическая экспертиза, государственно-частное партнерство, группа
«Всем сестрам по серьгам»	«Договор дороже денег»

Рис. 3. Изменение функций субъектов экономики в АЗРФ

рах экономики, предположим о начале тенденции в модели, где субъекты реализуют свои функции на договорной основе, объединяют свои усилия и совместно участвуют в групповой работе над проектами. Заметно, что данной системе с намеченной тенденцией лучше всего соответствует поговорка «Договор дороже денег».

В реализации прежних стратегий, программ освоения АЗРФ камнем преткновения становился именно вопрос распределения ресурсов между субъектами экономики, когда специализация выполняемых функций и различие в преследуемых интересах не позволяли достичь намеченных стратегических целей.

Формирующаяся модель экономических взаимоотношений субъектов позволяет преодолеть этот барьер, когда работа над проектами в АЗРФ будет вестись на основе объединяющих интересы договоров и позволит реализовать намеченные задачи, программы, проекты не за счет разделения ответственности, а первую очередь за счет объединения усилий, работы в группе субъектами экономики «Государство», «Бизнес» и «Семья».

### Заключение

Сегодня в экономике АЗРФ идут стремительные процессы формирования многовариантных сценариев ее будущего, происходит переосмысление опыта прошлых лет, буквально

«на лету» анализируются ошибки настоящего, оцениваются вызовы, задачи современности. С известной долей осторожности можно утверждать, что сегодня формируются предпосылки новой системы экономических отношений между экономическими субъектами, предлагающей работу в группе.

Предложенный позитивный экономический джокер созвучен тезисам российских авторов о необходимости реализации эффекта синергии, кооперации заинтересованными сторонами при реализации проектов в АЗРФ. Например, «значимой особенностью предлагаемых и реализуемых процедур и подходов к осуществлению проектов в высоких широтах в мире становится их интеграционный и кооперационный характер, начиная от уровня отдельных сообществ коренных народов Севера и заканчивая крупными межрегиональными и межстрановыми проектами и направлениями взаимодействия» [6].

Для критиков джокер во многом это некая игра воображения, но практическая целесообразность видится в том, что объявленный экономический джокер может поддаваться целенаправленному воздействию и, как результат, сценарий воображаемого будущего АЗРФ становится сформированной реальностью, во многом под влиянием воли, желания субъектов экономики участвующих в глобальной игре под названием «Арктическая повестка».

### Список источников

1. Versailles D.W. Be ahead, be ready. Managerial issues about «early warning signals». URL: [https://d15k2d11r6t6rl.cloudfront.net/public/users/Integrators/ca93d1a2-15c8-4dba-b10a-ca6349c6a6d1/ap-luxembourgschoolofbu/paper-DwV-EWS-202205-v014\\_Jane-DwV-Dino-DwV-Jane-DwV-20221004.pdf](https://d15k2d11r6t6rl.cloudfront.net/public/users/Integrators/ca93d1a2-15c8-4dba-b10a-ca6349c6a6d1/ap-luxembourgschoolofbu/paper-DwV-EWS-202205-v014_Jane-DwV-Dino-DwV-Jane-DwV-20221004.pdf) (дата обращения: 17.10.2023).

2. Упоров И.В. Законодательное регулирование уголовной ответственности за преступления террористической направленности в России до принятия УК РФ 1996 года // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2021. № 2-3 (53). С. 110–114.
3. Васильев В.А. Место госкорпораций в системе национальной экономики РФ и особенности государственного регулирования их деятельности // Основы экономики, управления и права. 2013. № 4 (10). С. 16–19.
4. Элтаб. Здоровье и красота из Сибири : [сайт]. URL: <https://eltabinfo.ru/index.php/o-nas> (дата обращения: 17.10.2023).
5. Ван Рай В. Зарождающиеся тенденции и «джокеры» как инструменты формирования и изменения будущего // Форсайт. 2012. Т. 6, № 1. С. 60–73.
6. Крюков В.А., Крюков Я.В. Экономика Арктики в современной системе координат // Контуры глобальных трансформаций: политика, экономика, право. 2019. Т. 12, № 5. С. 25–52.

#### References

1. Versailles D.W. Be ahead, be ready. Managerial issues about «early warning signals». URL: [https://d15k2d11r6t6rl.cloudfront.net/public/users/Integrators/ca93d1a2-15c8-4dba-b10a-ca6349c6a6d1/ap-luxembourgschoolofbu/paper-DwV-EWS-202205-v014\\_Jane-DwV-Dino-DwV-Jane-DwV-20221004.pdf](https://d15k2d11r6t6rl.cloudfront.net/public/users/Integrators/ca93d1a2-15c8-4dba-b10a-ca6349c6a6d1/ap-luxembourgschoolofbu/paper-DwV-EWS-202205-v014_Jane-DwV-Dino-DwV-Jane-DwV-20221004.pdf) (date of access: 17.10.2023).
2. Uporov I.V. Legislative regulation of criminal liability for terrorist crimes in Russia before the adoption of the Criminal Code of the Russian Federation in 1996 // International Journal of Humanities and Natural Sciences. 2021. No. 2-3 (53). Pp. 110–114.
3. Vasiliev V.A. The place of state corporations in the system of national economy of the Russian Federation and the peculiarities of state regulation of their activities // Fundamentals of Economics, management and Law. 2013. No. 4 (10). Pp. 16–19.
4. Eltab. Health and beauty from Siberia : [website]. URL: <https://eltabinfo.ru/index.php/o-nas> (date of access: 17.10.2023).
5. Van Rai V. Emerging trends and "jokers" as tools for shaping and changing the future // Foresight. 2012. Vol. 6, No. 1. Pp. 60–73.
6. Kryukov V.A., Kryukov Ya.V. The economy of the Arctic in the modern coordinate system // Contours of global transformations: politics, economics, law. 2019. Vol. 12, No. 5. Pp. 25–52.

#### Информация об авторе

Ю.Ю. Федоров – кандидат экономических наук, доцент кафедры социологии и управления персоналом Северо-Восточного федерального университета имени М.К. Аммосова.

#### Information about the author

Yu.Yu. Fedorov – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Sociology and Personnel Management of the Northeastern Federal University named after M.K. Ammosov.

Статья поступила в редакцию 17.12.2023; одобрена после рецензирования 22.12.2023; принята к публикации 07.02.2024.

The article was submitted 17.12.2023; approved after reviewing 22.12.2023; accepted for publication 07.02.2024.

Вестник Самарского государственного экономического университета. 2024. № 1 (231). С. 57–65.  
 Vestnik of Samara State University of Economics. 2024. No. 1 (231). Pp. 57–65.

## МЕНЕДЖМЕНТ И УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕСОМ

Научная статья  
 УДК 338.2:338.266

### Парадигма сбалансированного развития предприятия: концептуальные подходы

Юлия Ивановна Васькова

Самарский государственный экономический университет, Самара, Россия, rygyk@list.ru

**Аннотация.** В статье рассматривается парадигма сбалансированного развития предприятия, анализируются различные концептуальные подходы, выявляются взаимосвязь и различие категорий «устойчивое развитие» и «сбалансированное развитие». Определяются этапы формирования и ключевые цели системы сбалансированных показателей, раскрываются особенности ее применения в современных условиях развития отечественной экономики.

**Ключевые слова:** промышленные предприятия Российской Федерации, сбалансированное развитие, устойчивое развитие, система сбалансированных показателей, ССП, показатели ССП, этапы формирования системы сбалансированных показателей, особенности реализации ССП, проблемы внедрения ССП

**Основные положения:**

- ◆ выявлены различия понятий «сбалансированное развитие» и «устойчивое развитие»;
- ◆ разработан алгоритм, определяющий этапы формирования системы сбалансированных показателей;
- ◆ проанализированы ключевые составляющие системы сбалансированных показателей;
- ◆ определены проблемы внедрения системы сбалансированных показателей в условиях отечественной экономики.

**Для цитирования:** Васькова Ю.И. Парадигма сбалансированного развития предприятия: концептуальные подходы // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2024. № 1 (231). С. 57–65.

## MANAGEMENT AND BUSINESS MANAGEMENT

Original article

### Paradigm for balanced enterprise development: conceptual approaches

Yulia I. Vaskova

Samara State University of Economics, Samara, Russia, rygyk@list.ru

**Abstract.** The article examines the paradigm of balanced enterprise development, analyzes various conceptual approaches, identifies the relationship and difference between the categories of "sustainable deve-

lopment" and "balanced development". The stages of formation and key goals of a balanced scorecard are determined, the features of its application in modern conditions of the development of the domestic economy are revealed.

**Keywords:** industrial enterprises of the Russian Federation, balanced development, sustainable development, balanced scorecard system, BSC indicators, stages of formation of a balanced scorecard system, features of BSC implementation, problems of BSC implementation

**Highlights:**

- ◆ differences between the concepts of «balanced development» and «sustainable development» were identified;
- ◆ an algorithm has been developed that determines the stages of forming a system of balanced indicators;
- ◆ the key components of the balanced scorecard system are analyzed;
- ◆ the problems of implementing a system of balanced indicators in the conditions of the domestic economy are identified.

**For citation:** Vaskova Yu.I. Paradigm for balanced enterprise development: conceptual approaches // Vestnik of Samara State University of Economics. 2024. No. 1 (231). Pp. 57–65. (In Russ.).

## Введение

В современных экономических условиях, характеризующихся динамическими изменениями во внешней среде, для сохранения своей жизнеспособности предприятия вынуждены активно развиваться. В то же время для предприятия крайне важно сохранять пропорциональность основных функциональных составляющих, обеспечивая тем самым сбалансированность развития, что обуславливает актуальность выбранной темы.

Исследованием вопросов развития предприятия на основе сбалансированности его функциональных составляющих занималось множество ученых-экономистов, среди которых Е.В. Семенова, Л.О. Макаревич, А.В. Улезько, Ю.В. Данильченко, С.В. Мордвинов, М.С. Абибулаев, К.Р. Быков, Г.В. Гетманова и др.

Анализируя рассмотренные подходы современных отечественных ученых к понятийному аппарату, можно сделать вывод, что в целом их мнение о трактовке категории «сбалансированное развитие» совпадает. Большинство исследователей определяет данную категорию как тип развития, характеризующийся оптимальным соотношением всех элементов предприятия.

Так, Е.В. Семенова отмечает, что система сбалансированных показателей обеспечивает взаимосвязь стратегического и тактического

уровней управления предприятием и направлена на установление равновесности финансовых и нефинансовых показателей, а эффективность стратегии сбалансированного развития находится в прямой зависимости от правильного выбора самих показателей [1].

В исследованиях Л.О. Макаревич и А.В. Улезько обосновывается различие понятий «устойчивое развитие» и «сбалансированное развитие», а также определяются специфические принципы сбалансированного развития, которые заключаются в сбалансированности интересов, ресурсного потенциала, ресурсного и финансового обеспечения [2].

По мнению экономистов Ю.В. Данильченко и С.В. Мордвинова, экономический смысл категории «сбалансированное развитие предприятия» состоит в оптимальном определении объемов финансирования, способных обеспечить решение поставленных перед ним задач [3].

В то же время ученый М.С. Абибулаев считает, что в процессе формирования и реализации стратегии сбалансированного развития необходимо пропорционально использовать все элементы потенциала развития предприятия, учитывая при этом эффект синергии [4].

Указанные подходы в целом согласуются с концептуальной основой классической парадигмы сбалансированного развития предпри-

ятия. Вместе с тем остаются недостаточно раскрытыми проблемы реализации концепции сбалансированного развития в условиях российской экономики.

### Методы

При написании данной статьи применялись общенаучные методы обобщения, анализа и синтеза. Результаты исследования представлены с помощью графического метода.

Целью написания статьи является систематизация вклада отечественных ученых-экономистов в исследование парадигмы сбалансированного развития предприятия, а также выявление проблем формирования и реализации стратегии сбалансированного развития в условиях российской экономики.

### Результаты

Изучение отечественных научных источников по теме исследования показало, что основной идеей сбалансированного развития является соблюдение предприятием принципа равновесности функциональных элементов в процессе изменения предприятия. Сбалансированное развитие предприятия предполагает обеспечение следующего соответствия (рис. 1).

Отдельного рассмотрения требует вопрос о ошибочного отождествления понятий «устойчивое развитие» и «сбалансированное развитие». По мнению ученых [5; 6], изначально основным условием стабильного функционирования предприятия считалась его финансовая

устойчивость, ключевыми показателями – наличие собственных оборотных средств, наличие и величина собственных источников финансирования запасов.

Со временем пришло понимание того, что финансовая устойчивость не обеспечивает таких важных и необходимых для стратегической перспективы аспектов, как техническая оснащенность, инновационная вооруженность, профессионализм персонала, эффективность руководства и т.д. В результате все большую актуальность приобретает концепция сбалансированного развития, согласно которой основными сферами производства принято считать финансы, маркетинг, производство и персонал. В соответствии с этим формируется система сбалансированных показателей (ССП), учитывающая основные показатели деятельности этих сфер, разрабатываются стратегические карты, содержащие систему целей и их взаимосвязь, и стратегические мероприятия, способные обеспечить достижение поставленных целей [1; 6] (рис. 2).

При этом разработка ССП подразумевает формирование и достижение долгосрочных (стратегических) целей, что позволяет считать данную систему стратегическим инструментом.

В большей части научных исследований основными сферами предприятия предлагается считать рыночную (маркетинговую, клиентскую), производственную (сферу внутренних процессов), социальную (сферу персонала, обучения и роста) и финансово-экономиче-

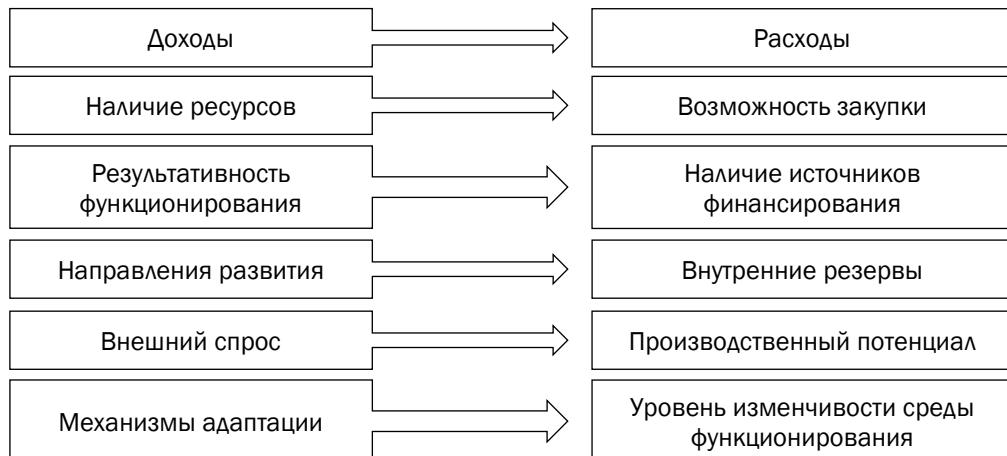


Рис. 1. Соответствие потребностей и возможностей, необходимое для обеспечения сбалансированного развития предприятия

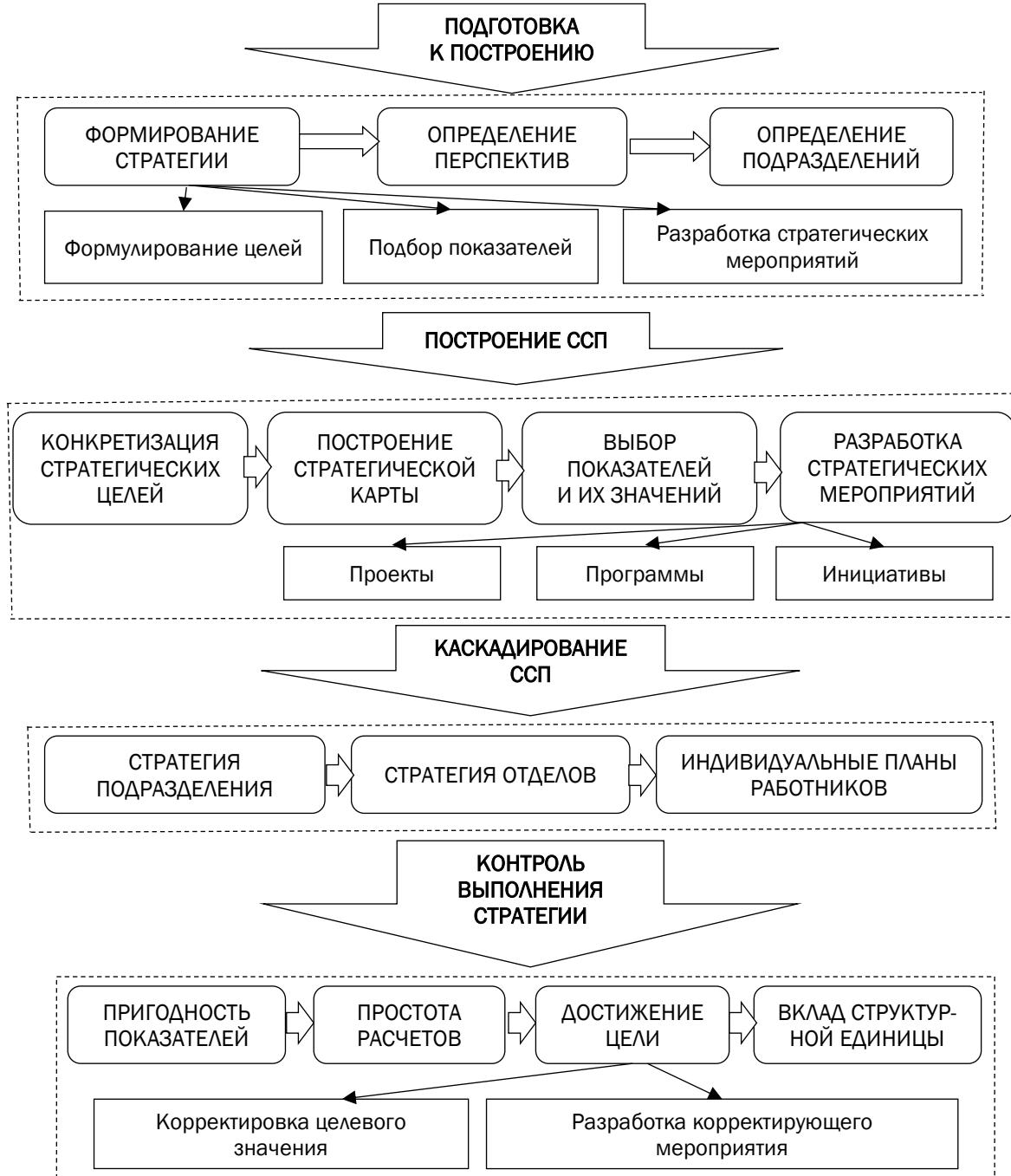


Рис. 2. Алгоритм формирования ССП

скую [1; 3]. Это позволяет отслеживать ограниченный круг количественных и качественных показателей, что значительно упрощает процесс (рис. 3).

Динамичные изменения, свойственные окружающей экономической среде в современных условиях, приводят к тому, что предприятия вынуждены противостоять многим угрозам извне, не только реагируя на них, но и принимая превентивные меры. Вследствие

данных обстоятельств концепция сбалансированного развития трансформируется в концепцию устойчивого развития предприятия.

В данной трансформации сбалансированное развитие выступает как отправная точка концепции устойчивого развития. В тоже время категория «устойчивое развитие» имеет более глубокую смысловую нагрузку и диапазон.

В предыдущих исследованиях автором данной статьи был уточнен термин «устойчи-



Рис. 3. Систематизация ключевых показателей системы сбалансированного развития предприятия

вость предприятия» – «это способность предприятия в условиях нестабильности окружающей среды обеспечивать стабильно высокие результаты деятельности: сохранять свои технологии, увеличивать объемы производства и оптимизировать каналы сбыта» [7]. Также были определены основные показатели устойчивости предприятия в зависимости от его функциональных составляющих (финансовой, производственной, управленческой, инновационной, маркетинговой, репутационной, информационной, силовой, политико-правовой, кадровой, экологической), которые дают возможность привести качественные показатели к количественному выражению. Это способствует их формализации и возможности разработки формализованных методик, направленных на анализ состояния как предприятия в целом, так и его составляющих, а также их сбалансированности.

Система сбалансированных показателей является продуктом разработки американских экономистов Д. Нортона и Р. Каплана и направлена на трансформацию стратегических целей предприятия в конкретные задачи и показатели. В процессе реализации данной концепции на промышленных предприятиях

Российской Федерации возникают проблемы, обусловленные специфическими особенностями отечественной экономики (рис. 4).

Изучение и систематизация исследований отечественных экономистов позволили определить факторы, затрудняющие внедрение системы сбалансированных показателей на предприятиях. Основным препятствием являются проблемы, вызванные специфическими особенностями ведения бизнеса в Российской Федерации, – непрозрачная среда бизнес-операций, недостаточный уровень подготовки менеджеров среднего звена, чрезмерное делегирование ответственности подчиненным, а также низкий уровень ликвидности материальных активов. Несмотря на возникающие трудности, все больше отечественных предприятий прибегают к практике применения ССП в процессе стратегического управления предприятием.

### Обсуждение

В результате проведенных исследований автор данной статьи пришел к выводу, что в некоторых случаях учеными отождествляются понятия «сбалансированное развитие» и «устойчивое развитие». Исследование понятийного



Рис. 4. Проблемы внедрения системы сбалансированных показателей в условиях отечественной экономики

аппарата показало, что устойчивое развитие предприятия является более широким понятием, чем сбалансированное развитие, и включает в себя более обширный круг сфер деятельности предприятия. Устойчивое развитие предприятия подвержено воздействию множества внутренних и внешних факторов, среди которых объем и цены импорта и экспорта, динамика роста цен на газ и нефть, состояние резервных активов и внешнего долга (внешние), а также снижение платежеспособности, проблемы сбыта, утрата рынков сбыта, производительность труда, техническая оснащенность, наличие оборотных средств, объем инвестиций (внутренние), которые отличаются от факторов влияния на сбалансированное развитие, но имеют с ними взаимосвязь и взаимозависимость [5].

Требует уточнения часть концепции системы сбалансированных показателей, связанная со стратегией. Необходимо понимать, что ССП не заменяет и не исключает стратегию предприятия, а является стратегическим инструментом:

◆ прослеживается следующая логическая последовательность: формирование стратегии предшествует разработке ССП;

◆ при создании ССП используются результаты стратегических разработок: сформированные цели и определенные задачи, направления развития предприятия в долгосрочном периоде и т.д.;

◆ ССП является инструментом, посредством которого становится возможным связать стратегические цели развития предприятия с оперативными планами его функционирования.

Отметим, что в современных условиях на российских предприятиях наблюдается тенденция к применению концепции сбалансированного развития в процессе руководства предприятием. Ее преимущество перед иными концепциями управления заключается в получении дополнительного синергетического эффекта от взаимодействия функциональных составляющих предприятия.

Однако возникает необходимость некоторой доработки рассматриваемой концепции в

соответствии с особенностями отечественной экономики. В результате практического применения было выявлено, что на принятие управленических решений в разной мере способны оказывать влияние присущие современному этапу развития экономики такие факторы, как:

◆ отсутствие прозрачной бизнес-среды, существование так называемого «серого бизнеса», который затрудняет идентификацию надежности бизнеса, что может способствовать отдельным злоупотреблениям со стороны недобросовестного бизнеса, вплоть до мошенничества, а также затрудняет прогнозируемость бизнес-процессов, снижая тем самым эффективность реализуемой стратегии;

◆ низкий уровень профессионализма менеджеров среднего звена приводит к тому, что большая часть сотрудников предприятия не имеет информации о стратегии предприятия (или имеет минимум информации), не понимает свою роль в ее реализации и, соответственно, не имеет мотивации для осуществления поставленных руководством целей и задач;

◆ нематериальные активы (торговая марка, торговое имя, обученный персонал, клиентура), хотя и оказывают существенное влияние на стоимость бизнеса, но имеют низкий уровень ликвидности. Сложившаяся ситуация ограничивает использование рыночных целей ССП в условиях отечественной экономики. В то же время четырех групп показателей, заявленных авторами концепции ССП (производство, персонал, финансы, маркетинг), недостаточно для управления российскими предприятиями, на которых наблюдаются значительная разбалансировка развития и сложности с формализацией.

Данные факторы являются отличительной чертой отечественной экономики. Они не учитывались западными экономистами в процессе разработки концепции сбалансированного развития, но способны нивелировать эф-

фект от ее реализации. Таким образом, эффективное применение концепции сбалансированного развития предприятия на современном этапе развития отечественной экономики возможно после адаптации данной концепции к особенностям экономики Российской Федерации.

### Заключение

Обобщая результаты проведенного исследования, можно резюмировать, что концепция сбалансированного развития является актуальной для отечественных предприятий. В то же время существуют некоторые проблемы реализации, связанные с особенностями отечественной экономики.

Несмотря на схожесть понятий, «устойчивое развитие» и «сбалансированное развитие» являются разными категориями. При этом понятие «устойчивое развитие» имеет более широкий экономический смысл.

Система сбалансированных показателей является стратегическим инструментом, она не способна заменить стратегию развития предприятия, но использует стратегические разработки.

Основными факторами, затрудняющими реализацию ССП, являются специфические черты российской экономики, базирование оценки эффективности предприятия только на финансовых показателях, минимизация издержек на обучение и маркетинг, отсутствие недорогих эффективных программ, неверная трактовка методологии персоналом.

Стоит отметить, что применение западных методик в Российской Федерации в целом перспективно, но требует адаптации к отечественной экономике.

Эффективность применения принципа сбалансированности обусловливается получением дополнительного синергетического эффекта от взаимодействия его функциональных составляющих, увеличивающего потенциал развития [8; 9].

### Список источников

1. Семенова Е.В. Формирование стратегии сбалансированного развития промышленного холдинга на основе комплексной оценки его экономической деятельности : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Самара, 2012. 167 с.

2. Макаревич Л.О., Уlezъко А.В. Сбалансированное развитие экономических систем: сущность и принципы обеспечения // Вестник Воронежского государственного аграрного университета. 2018. № 4 (59). С. 141–147.

3. Данильченко Ю.В., Мордвинов С.В. Проблема сбалансированности развития предприятия // Вестник Сибирского государственного аэрокосмического университета им. академика М.Ф. Решетнева. 2006. № 6 (13). С. 163–165.

4. Абубулаев М.С. Компоненты сбалансированного развития предприятий // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики : труды Юбилейной XV междунар. науч.-практ. конф. (Гурзуф, 17–19 нояб. 2016 г.) / [науч. ред.: Апатова Н.В.]; Крым. федер. ун-т им. В.И. Вернадского. 2016. С. 118–120.

5. Быков К.Р. Экономическая устойчивость предприятия как условие сбалансированного роста экономики // Вестник Полоцкого государственного университета. Серия D. Экономические и юридические науки. 2017. № 5. С. 13–17.

6. Гетманова Г.В., Могутова М.С. Анализ понятий устойчивого и сбалансированного развития предприятия // Моделирование и ситуационное управление качеством сложных систем : сборник докладов Третьей Всерос. науч. конф. (Санкт-Петербург, 18–22 апр. 2022 г.). Санкт-Петербург : С.-Петербург. гос. ун-т аэрокосм. приборостроения. 2022. С. 134–137.

7. Васькова Ю.И., Глебов И.П. Повышение экономической устойчивости мясоперерабатывающих предприятий на основе стратегического планирования и антикризисной диагностики : монография. Саратов : Амирит, 2019. 226 с.

8. Балановская А.В., Волкодаева А.В., Махмудов Ф.А. Исследование товарной стратегии организации // Вестник Самарского муниципального института управления. 2020. № 1. С. 58–67.

9. Родионов А.В., Жокабине Н.Ф. Оценка системы управления финансовыми ресурсами предприятия // Вестник Луганского национального университета имени Владимира Даля. 2020. № 4 (34). С. 139–142.

## References

1. Semenova E.V. Formation of a strategy for the balanced development of an industrial holding based on a comprehensive assessment of its economic activities : dis. ... Candidate of Economic Sciences : 08.00.05. Samara, 2012. 167 p.
  2. Makarevich L.O., Ulezko A.V. Balanced development of economic systems: essence and principles of support // Bulletin of the Voronezh State Agrarian University. 2018. No. 4 (59). Pp. 141–147.
  3. Danilchenko Yu.V., Mordvinov S.V. The problem of balancing the development of an enterprise // Bulletin of the Siberian State Aerospace University named after Academician M.F. Reshetnev. 2006. No. 6 (13). Pp. 163–165.
  4. Abibullaev M.S. Components of balanced development of enterprises // Actual problems and prospects of economic development : proceedings of the Jubilee XV international scientific and practical conference (Gurzuf, November 17–19, 2016) / [scientific editing: Apatova N.V.]; V.I. Vernadsky Crimean Federal University. 2016. Pp. 118–120.
  5. Bykov K.R. Economic sustainability of an enterprise as a condition for balanced economic growth // Bulletin of Polotsk State University. Series D. Economic and legal sciences. 2017. No. 5. Pp. 13–17.
  6. Getmanova G.V., Mogutova M.S. Analysis of the concepts of sustainable and balanced development of an enterprise // Modeling and situational quality management of complex systems : collection of reports of the Third All-Russian scientific conference (St. Petersburg, April 18–22, 2022). St. Petersburg : St. Petersburg State University of Aerospace Instrumentation. 2022. Pp. 134–137.
  7. Vaskova Yu.I., Glebov I.P. Increasing the economic sustainability of meat processing enterprises based on strategic planning and anti-crisis diagnostics : monograph. Saratov : Amirite, 2019. 226 p.
  8. Balanovskaya A.V., Volkodaeva A.V., Makhmudov F.A. Research of the organization's product strategy // Bulletin of the Samara Municipal Institute of Management. 2020. No. 1. Pp. 58–67.
  9. Rodionov A.V., Zhokabine N.F. Assessment of the financial resource management system of an enterprise // Bulletin of the Lugansk National University named after Vladimir Dahl. 2020. No. 4 (34). Pp. 139–142.

**Информация об авторе**

Ю.И. Васькова – кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры учета, анализа и экономической безопасности Самарского государственного экономического университета.

**Information about the author**

Yu.I. Vaskova – Candidate of Economic Sciences, senior lecturer of the Department of Accounting, Analysis and Economic Security of Samara State University of Economics.

Статья поступила в редакцию 14.11.2023; одобрена после рецензирования 17.11.2023; принятa к публикации 07.02.2024.

The article was submitted 14.11.2023; approved after reviewing 17.11.2023; accepted for publication 07.02.2024.

Научная статья  
УДК 657.7

## Актуальные проблемы внутреннего контроля уставной деятельности в некоммерческих организациях

Ирина Анатольевна Светкина

Самарский государственный экономический университет, Самара, Россия,  
svetkinairina@yandex.ru

**Аннотация.** Системное активное развитие третьего сектора ставит вопрос о повышении уровня общественного доверия со стороны стейкхолдеров к деятельности некоммерческих организаций. Добросовестная некоммерческая организация должна обеспечить себе положительную деловую репутацию, достижение уставных целей, долгосрочную непрерывную деятельность. Одним из инструментов обеспечения благоприятных условий эффективной и продолжительной работы является система внутреннего контроля деятельности организации, осуществляющая мониторинг выполнения финансового плана, обеспечивающая надежность, обоснованность управленческих решений и гарантирующая выполнение обязательств. В статье описаны актуальные проблемы функционирования системы внутреннего контроля в организациях некоммерческого сектора, сформированы предложения по их решению.

**Ключевые слова:** некоммерческая организация, внутренний контроль, риски, информация, контрольная среда, достоверность

**Основные положения:**

- ◆ исследовано содержание внутреннего контура некоммерческой организации, включающего в себя корпоративную культуру, нормативно-правовую, информационную, финансовую и контрольную среду;
- ◆ проанализированы актуальные проблемы функционирования системы внутреннего контроля в некоммерческих организациях;
- ◆ эффективность системы внутреннего контроля достигается вследствие совершенствования процессов, структурирования и уточнения миссии НКО, расширения и масштабирования источников финансирования, уточнения целевых групп благополучателей, ведения прозрачной хозяйственной деятельности, формирования доверия со стороны работников, добровольцев и стейкхолдеров.

**Для цитирования:** Светкина И.А. Актуальные проблемы внутреннего контроля уставной деятельности в некоммерческих организациях // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2024. № 1 (231). С. 66–73.

Original article

## Actual problems of internal control of statutory activities in non-profit organizations

**Irina A. Svetkina**

Samara State University of Economics, Samara, Russia, svetkinairina@yandex.ru

**Abstract.** The systematic active development of the third sector raises the question of increasing the level of public trust on the part of stakeholders in the activities of non-profit organizations. A bona fide non-profit organization must ensure a positive business reputation, achievement of statutory goals, and long-term continuous operation. One of the tools to ensure favorable conditions for effective and long-term work is the availability of an internal control system for the organization's activities that monitors the implementation of the financial plan, ensures reliability, validity of management decisions and guarantees the fulfillment of obligations. The article describes the current problems of the functioning of the internal control system in organizations of the non-profit sector and forms proposals for their solution.

**Keywords:** non-profit organization, internal control, risks, information, control environment, reliability

**Highlights:**

- ◆ the content of the internal contour of a non-profit organization, which includes corporate culture, regulatory, information, financial and control environment, is investigated;
- ◆ the current problems of the functioning of the internal control system in non-profit organizations are analyzed;
- ◆ the effectiveness of the internal control system is achieved by improving processes, structuring and clarifying the mission of non-profit organizations, expanding and scaling up funding sources, clarifying target groups of beneficiaries, conducting transparent business activities, building trust on the part of employees, volunteers and stakeholders.

**For citation:** Svetkina I.A. Actual problems of internal control of statutory activities in non-profit organizations // Vestnik of Samara State University of Economics. 2024. No. 1 (231). Pp. 66–73. (In Russ.).

### Введение

Совокупность некоммерческих организаций (НКО) как особого вида юридических лиц и участников общественных отношений характеризует один главный признак – отсутствие цели извлечения прибыли при осуществлении уставных видов деятельности и нераспределение полученной прибыли между учредителями. НКО достаточно широко отличаются друг от друга целями, наличием членства, порядком управления, формой, размером, структурой, видами деятельности, миссией, составом представления отчетности, степенью формализацией отношений со стейкхолдерами. Основная цель создания НКО – обеспечение сбалансированного партнерства государства, гражданского общества и коммерческого сектора для решения разно-плановых значимых задач в экономической,

политической, технической, социальной и инновационной сферах.

Учредителями НКО могут быть как юридические, так и дееспособные физические лица [1]. Организации третьего сектора проходят регистрацию в Министерстве юстиции Российской Федерации [2]. Учредители выбирают руководителя и заключают с ним трудовой договор, наделяют функциями оперативного и текущего управления, доверяют распоряжаться имуществом и средствами организации, ограничивают сферу деятельности в соответствии с уставом. Должность руководителя может иметь разные названия: директор, президент, председатель. Единоличный исполнительный орган в лице руководителя (далее – директор) берет на себя всю ответственность за деятельность организации и, выполняя требования законодательства, осуществляет добросовестное

управление, формирует систему внутреннего контроля (СВК) [3; 4] с учетом целевых и организационных особенностей.

С момента создания в НКО под руководством директора [3] должен формироваться внутренний контур, в который включаются корпоративная культура, финансовая, информационная, нормативно-правовая, контрольная среда, основанный на принципах ресурсосбережения, культуры управления, вовлеченности в деятельность сотрудников и добровольцев, удовлетворенности благополучателей и участников, оперативности деятельности, надежности, непрерывности и экономической устойчивости. Руководитель должен знать законодательство, регулирующее деятельность НКО, в том числе бухгалтерские, налоговые нормативные акты и трудовое право. В его компетенцию входит утверждение таких документов, как кадровая политика, учетная политика по бухгалтерскому и налоговому учету [3; 5], график документооборота, перечень бухгалтерских [6], налоговых, статистических, отраслевых (для Минюста России) отчетов, положение по внутреннему контролю [4], антикоррупционная политика [7], положение об оплате труда, положение о командировочных расходах, политика конфиденциальности, в том числе о защите персональных данных и др. Директору НКО следует осваивать рискориентированные методы управления с целью обеспечения непрерывности деятельности.

Отметим, что при создании СВК учитываются требования со стороны стейкхолдеров к НКО, отметим некоторые из них:

- ◆ организация должна быть действующей, иметь постоянно обновляемый сайт с актуальной и достоверной информацией;
- ◆ иметь возможность концентрировать ресурсы из различных источников и расходовать их по целевым направлениям в соответствии с принятым финансовым планом, обеспечивать финансовую устойчивость;
- ◆ эффективно решать социальные проблемы с использованием инновационных и цифровых инструментов, обеспечивая высокое качество сервиса и минимизацию затрат.

С целью обеспечения непрерывности деятельности должен осуществляться объективный предварительный, текущий и последую-

щий контроль фактов хозяйственной жизни некоммерческой организации.

Эффективность внутреннего контроля в НКО зависит от уровня надежности контрольной среды, формируемой на основе принципов честности, нравственности, этичного поведения, справедливости, объективности, добросовестности, законности, уважения к окружающим, разделения ответственности, полномочий и применения стандартов профессионального поведения руководства и сотрудников.

В своей работе руководство и работники должны:

- ◆ воздерживаться от совершения недобросовестных действий;
- ◆ предотвращать сделки и операции, направленные на легализацию (отмывание) доходов, полученных преступным путем, и финансирование терроризма [8];
- ◆ обеспечивать сохранность и целевое использование имущества НКО;
- ◆ неукоснительно соблюдать требования информационной безопасности и не распространять конфиденциальную информацию;
- ◆ строить отношения внутри организации и со стейкхолдерами на основе взаимного доверия и выполнения обязательств.

## Методы

В процессе работы использовались следующие методы: сравнение, логические способы обработки информации, группировка, балансовый, простой анализ отклонений, ориентированный на корректировку последующих планов и управленческих решений. Особое значение уделено требованиям законодательства, регулирующим деятельность некоммерческих организаций, а также современным общественным и научным исследованиям в этой области.

## Результаты

В современных условиях некоммерческие организации глубоко дифференцированы, являются экономическими субъектами, официально зарегистрированы в Минюсте России и, следовательно, должны соблюдать требования законодательства. Краткий алгоритм деятельности НКО можно представить в следующем порядке: разработка миссии, реги-

страгия, планирование деятельности, выбор проектов, составление сметы на каждый проект, ведение учета хозяйственной деятельности, привлечение финансовых потоков, достижение целей проекта, оценка результатов, отчеты перед группами стейкхолдеров, корректировка тактических планов. Все этапы должны контролироваться ответственными лицами.

Миссию НКО можно представить как совокупность общих установок и принципов, определяющих место организации в обществе. По нашему мнению, она должна быть сформулирована учредителями (участниками) до момента создания и регистрации с целью снижения будущих рисков непонимания сути, принципов деятельности и уровня ответственности перед обществом, стейкхолдерами и контролирующими органами [1].

В процессе планирования деятельности и выбора проектов организация должна собрать внешнюю и внутреннюю достоверную информацию для изучения возможностей деятельности, выявления потенциальных рисков и угроз, сильных и слабых сторон. Стратегический документ может быть представлен в виде доктрины, концепции, стратегического плана, программы развития.

Далее в НКО разрабатывается финансовый план, который включает в себя: обзор и описание отрасли, сферы деятельности; описание целевой группы благополучателей; анализ стейкхолдеров; потенциальные источники доходов; постоянные расходы на содержание организации; календарный план. На основе финансового плана формируется подробная ежегодная смета [2] или бюджет с учетом диверси-

Таблица 1

**Пример комбинированной сметы (план/факт) НКО**  
(без учета учредительных и вступительных взносов, цифры условные)

	Статья сметы (бюджета) на период 01.01.2022 – 31.12.2022	План, усл. ед.	Факт, усл. ед.	Отклонение по статье, усл. ед.
010	Остаток на начало			
020	Доходы	4000000,00	3700000,00	300000,00
021	В том числе: членские взносы участников, членов	1000000,00	900000,00	100000,00
022	бюджетные средства (грант, субсидии, субвенции)	1000000,00	1000000,00	
023	частные пожертвования, благотворительные взносы, добровольные взносы	500000,00	450000,00	50000,00
024	целевые поступления на проект	1000000,00	1000000,00	
024	доходы от предпринимательской деятельности	400000,00	350000,00	50000,00
025	прочие доходы (от реализации неиспользуемого имущества, проценты банка, начисленные за пользование остатком на расчетном счете или по размещенному депозиту и др.)	100000,00	100000,00	
030	Уставные расходы	3700000,00	3500000,00	200000,00
031	В том числе: заработка плата штатных работников и страховые взносы	700000,00	700000,00	
032	аренда помещений	500000,00	500000,00	
033	приобретение основных средств, иного имущества и материалов	200000,00	100000,00	100000,00
034	услуги сторонних организаций	200000,00	100000,00	100000,00
035	прочие расходы, включая налоги, банковское обслуживание и т.п.	100000,00	100000,00	
036	проект 1, включая допустимые расходы за счет гранта	1000000,00	1000000,00	
037	проект 2	1000000,00	1000000,00	
040	Остаток на конец периода	300000,00	200000,00	100000,00

ификации поступлений и расходов (табл. 1), которая служит одним из источников информации для ФНС, Минюста России, стейххолдеров, руководства и работников.

Порядок составления сметы, аналитический разрез раздельного учета доходов и расходов в виде справочников (субкonto 1С) должен быть отражен в учетной политике организации. Дополнительно к смете составляются календарный план, таблица ресурсов, сметы отдельных проектов и мероприятий. Ресурсы НКО классифицируются в разрезе двух взаимосвязанных групп: 1) материальные, кадровые, финансовые, информационные, административные, прочие; 2) собственные, привлеченные, запрашиваемые.

При формировании доходной части управленческого документа оценивается фактор вероятности получения денежных средств и иного имущества (работ, услуг) в форме безвозмездной передачи от источников финансирования. Каждая статья сметы должна быть понятна пользователям, прозрачна, обоснована и при исполнении документально подтверждена [3]. Риски могут возникнуть в процессе

утверждения сметы ответственным органом, так как неутверженная смета является нелегитимным документом.

Все расходы должны относиться только к уставной деятельности, быть обоснованы (экономически рассчитаны) и документально подтверждены [3], контрольный аспект учета расходов – аналитический раздельный учет в разрезе принятых статей сметы (субкonto в 1С), в том числе проектов, подтверждающий целевое использование полученных ресурсов. Расходы, соотносимые с конкретными проектами, являются прямыми, расходы на содержание некоммерческой организации – косвенными, которые распределяются между проектами и мероприятиями. Методика распределения фиксируется в учетной политике организации.

Большое значение имеют регулярность, стабильность и ритмичность поступления денежных средств и иного имущества от источников финансирования, которые необходимо идентифицировать и контролировать, используя такой формат, как бюджет движения денежных средств. Целевые финансовые поступления в НКО не облагаются налогом на доходы

Таблица 2  
Перечень целевых поступлений, не облагаемых по ст. 251 НК РФ

Целевое поступление	Подтверждающий документ
Взносы учредителей (участников, членов) НКО, осуществленные в соответствии с законодательством РФ об НКО*	Устав организации, регистрация в Минюсте России**
Пожертвование вносит физическое лицо, готовое назвать свои реквизиты (гражданин России)	Заявление или договор
Пожертвование вносит физическое лицо, не готовое назвать свои реквизиты (гражданин России), но подписывает документ	Заявление
Пожертвование вносит физическое лицо, не готовое назвать свои реквизиты (гражданин России), и не подписывает документ	Составление внутреннего акта
Пожертвование вносит физическое лицо непосредственно не расчетный счет организации различными разрешенными способами	Автоматическая идентификация, оферта
Пожертвование вносит юридическое лицо	Договор пожертвования, платежное поручение, накладная на безвозмездную передачу товаров, акт на безвозмездное выполнение работ, оказание услуг
Гранты	Совокупность документов, подтверждающих право получения гранта на местном, региональном и федеральном уровнях

\* О некоммерческих организациях : федер. закон от 12.01.1996 № 7-ФЗ. URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=453340> (дата обращения: 08.10.2023).

\*\* Государственная регистрация некоммерческих организаций. URL: <https://minjust.gov.ru/ru/activity/govservices/5/> (дата обращения: 08.10.2023).

или налогом на прибыль в соответствии со ст. 251 НК РФ [5] (табл. 2).

Внутренний контроль осуществляется работниками НКО непрерывно. Основными задачами СВК являются предотвращение, выявление и пресечение неправомерных действий сотрудников всех уровней и снижение уровня основного риска нецелевого использования денежных средств и имущества НКО (ресурсов) на цели, неутвержденные сметой, риска совершения экономически необоснованных затрат и других рисков [8; 9].

### Обсуждение

Текущий и последующий этапы контроля позволяют дать экономическую оценку соблюдения сметных показателей по статьям расходов, в том числе непредвиденных. В процессе текущего контроля движения денежных средств формируется и утверждается платежный календарь, проводится анализ платежных поручений, банковских выписок, документов по кассовым операциям, бухгалтерской программы 1С и подтверждающих документов с целью выявления высокорискованных фактов хозяйственной жизни.

Процедура контроля использования денежных средств и ресурсов НКО по назначению включает в себя следующие этапы:

- ◆ проверка источника финансирования (идентификация физического и юридического лица);
- ◆ проверка наличия статьи доходов в годовой смете, наличия сметы на проект или мероприятие, договоров с благодателем;
- ◆ проверка документального обоснования исполнения операций движения денежных средств (первичных документов);
- ◆ проверка экономического содержания операций движения денежных средств и наличия статьи расходов в соответствующей смете;
- ◆ проверка эффективности использования денежных средств [10] и ресурсов.

Особое внимание уделяется экономическому содержанию следующих операций:

- ◆ снятие наличных денежных средств с расчетного счета без обоснования дальнейших расходов;

- ◆ выдача наличных денежных средств неопределенным физическим лицам из кассы организации;
- ◆ некоммерческая организация представила займы юридическим и физическим лицам (отсутствие статьи расходов в смете);
- ◆ осуществление платежей аффилированным физическим и юридическим лицам (отсутствие статьи расходов в смете);
- ◆ необоснованные платежи коммерческим организациям за непроизведенные расходы (взаимодействие с недобросовестными налогоплательщиками, отсутствие статьи расходов в смете);
- ◆ поступления денежных средств по коммерческой деятельности при отсутствии необходимых ресурсов (неподтвержденные доходы);
- ◆ нецелевое использование полученных денежных средств, которое приводит к возникновению налогообложения доходов с даты их получения и др.

Причинами невыполнения сметы могут быть недофинансирование от потенциальных источников, невыполнение запланированной деятельности, перерасход по определенной статье, нецелевое использование полученных ресурсов. Годовой отчет по исполнению сметы утверждается ответственными лицами, и его показатели должны соответствовать Отчету о целевом использовании средств [3; 6], входящем в состав годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности.

### Заключение

Система внутреннего контроля позволяет не только выявить уязвимые сферы деятельности НКО, но и убедиться, что у организации есть достаточно ресурсов для выполнения своей миссии. Для повышения качественного уровня внутреннего контроля следует выполнять следующие процедуры:

- ◆ дифференцировать и контролировать источники финансирования;
- ◆ формировать систему стратегического, текущего планирования, разработки смет и бюджетов для конкретных проектов, обеспечить целевое использование полученных средств;

- ◆ разработать механизм реагирования на изменения внешней и внутренней среды.

В современных условиях некоммерческие организации, предполагающие работать в Российской Федерации, должны приложить усилия к обеспечению достоверности, понятности и прозрачности своей деятельности, усилению доверия со стороны общества, контролирующих организаций и разных групп стейкхолдеров. В связи с развитием цифровых технологий в сферу внутреннего контроля должен входить сектор информационной безопасности: защита баз данных участников мероприя-

тий и добровольцев, сервера, электронной почты, сайта, аккаунтов в социальных сетях, бухгалтерской программы и других цифровых инструментов.

Эффективность системы внутреннего контроля достигается вследствие совершенствования процессов, структурирования и уточнения миссии НКО, расширения и масштабирования источников финансирования, уточнения целевых групп благополучателей, ведения прозрачной хозяйственной деятельности, формирования доверия со стороны работников, добровольцев и стейкхолдеров.

#### Список источников

1. О некоммерческих организациях : федер. закон от 12.01.1996 № 7-ФЗ. URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=453340> (дата обращения: 08.10.2023).
2. Государственная регистрация некоммерческих организаций. URL: <https://minjust.gov.ru/ru/activity/govservices/5/> (дата обращения: 08.10.2023).
3. О бухгалтерском учете : федер. закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_122855/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855/) (дата обращения: 08.10.2023).
4. Организация и осуществление экономическим субъектом внутреннего контроля совершаемых фактов хозяйственной жизни, ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности : информация Минфина России № ПЗ-11/2013. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_156407/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_156407/) (дата обращения: 08.10.2023).
5. Налоговый кодекс Российской Федерации. Часть вторая. URL: <https://base.garant.ru/10900200/a9a754f9362cc6d913de8ff6886b8c4c/> (дата обращения: 23.09.2023).
6. О формах бухгалтерской отчетности организаций : приказ Минфина России от 02.07.2010 № 66н. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_103394/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103394/) (дата обращения: 23.09.2023).
7. Методические рекомендации по разработке и принятию организациями мер по предупреждению и противодействию коррупции : утв. Минтрудом России 08.11.2013. URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=242372&ysclid=lpk3vvj2dg280203751/> (дата обращения: 08.10.2023).
8. Управление рисками в некоммерческих организациях / Делойт. 2020. URL: <https://info345.ru/wp-content/uploads/2020/09/non-profit-organization-risk-management.pdf?ysclid=lpk3yzs1bs326295807> (дата обращения: 08.10.2023).
9. Оценка рисков финансирования терроризма с использованием некоммерческого сектора : публичный отчет, 2022. Москва, 2023. URL: <https://minjust.gov.ru/uploaded/files/otsenka-riskov-finansirovaniya-terrorizma-i-ispolzovaniem-nekommercheskogo-sektora.pdf> (дата обращения: 08.10.2023).
10. Абдурахманов Ш.Г. Проблемы и пути развития функционирования финансового механизма некоммерческой организации // Вестник Евразийской науки. 2021. Т. 13, № 5. URL: <https://esj.today/PDF/42ECVN521.pdf> (дата обращения: 08.10.2023).

#### References

1. On non-profit organizations : federal law No. 7-FZ dated 12.01.1996. URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=453340> (date of access: 08.10.2023).
2. State registration of non-profit organizations. URL: <https://minjust.gov.ru/ru/activity/govservices/5/> (date of access: 08.10.2023).
3. On accounting : federal law No. 402-FZ dated 06.12.2011. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_122855/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855/) (date of access: 08.10.2023).
4. Organization and implementation by an economic entity of internal control of the facts of economic life, accounting and preparation of accounting (financial) statements : information of the Ministry of Finance of the Russian Federation No. PZ-11/2013. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_156407/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_156407/) (date of access: 08.10.2023).

5. The Tax Code of the Russian Federation. Part Two. URL: <https://base.garant.ru/10900200/a9a754f9362cc6d913de8ff6886b8c4c/> (date of access: 23.09.2023).
6. On the forms of accounting statements of organizations : order of the Ministry of Finance of the Russian Federation No. 66n dated 02.07.2010. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_103394/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103394/) (date of access: 23.09.2023).
7. Methodological recommendations on the development and adoption by organizations of measures to prevent and combat corruption : approved by the Ministry of Labor of the Russian Federation on 08.11.2013. URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=242372&ysclid=lpk3vvj2dg280203751/> (date of access: 08.10.2023).
8. Risk management in non-profit organizations / Deloitte. 2020. URL: <https://info345.ru/wp-content/uploads/2020/09/non-profit-organization-risk-management.pdf?ysclid=lpk3yzs1bs326295807> (date of access: 08.10.2023).
9. Assessing the risks of terrorist financing using the non-profit sector : public report, 2022. Moscow, 2023. URL: <https://minjust.gov.ru/uploaded/files/otsenka-riskov-finansirovaniya-terrorizma-i-ispolzovaniem-nekommercheskogo-sektora.pdf> (date of access: 08.10.2023).
10. Abdurakhmanov Sh.G. Problems and ways of developing the functioning of the financial mechanism of a non-profit organization // Bulletin of Eurasian Science. 2021. Vol. 13, No. 5. URL: <https://esj.today/PDF/42ECVN521.pdf> (date of access: 08.10.2023).

#### **Информация об авторе**

И.А. Светкина – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры учета, анализа и экономической безопасности Самарского государственного экономического университета.

#### **Information about the author**

I.A. Svetkina – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting, Analysis and Economic Security of Samara State University of Economics.

Статья поступила в редакцию 07.12.2023; одобрена после рецензирования 08.12.2023; принятa к публикации 07.02.2024.

The article was submitted 07.12.2023; approved after reviewing 08.12.2023; accepted for publication 07.02.2024.

## ФИНАНСЫ, ДЕНЕЖНОЕ ОБРАЩЕНИЕ И КРЕДИТ

Научная статья  
УДК 336.71

### Участие коммерческих банков в экосистемах и корпоративная стратегия банковской деятельности

Елена Александровна Ветрова

Институт экономических исследований, Донецк, Россия, [velena\\_bel@mail.ru](mailto:velena_bel@mail.ru)

**Аннотация.** Цифровизация банковской сферы в мире достигла таких масштабов, что уже уместно говорить о трансформации отраслевой экономики в экономику экосистем. Цифровые технологии настолько стремительно входят в нашу повседневную жизнь, охватывая такие сферы, как быт, средства коммуникации, образование, здравоохранение и многое другое, что игнорирование их лишит любое предприятие конкурентоспособности на рынке и закономерно приведет к падению доходов, а то и банкротству. Банковские учреждения разительно меняют свой финансовый облик, изменяются процессы функционирования банка, формирования банковского продукта и услуг, способы взаимодействия с клиентами, и это требует тщательного изучения. При этом такое понятие, как финансовая надежность коммерческих банков, не только не утрачивает свое значение, но и обретает новый смысл для оценки деятельности банка как высокотехнологичного финансового центра формирования экосистемы. Кроме того, в современных условиях выбор стратегии банка необходимо осуществлять не только в зависимости от долгосрочных целей банка, но и с учетом влияния на его работу IT-технологий, а также уровня их развития в мире. В статье рассмотрено влияние цифровизации на финансовую устойчивость коммерческого банка и формирование общей стратегии его развития в контексте построения цифровой экосистемы. В процессе исследования был проведен квазититативный анализ путей формирования экосистемы и ее структуры. Для этого были изучены распоряжения правительства РФ, подзаконные акты, отчеты некоторых коммерческих банков, находящиеся в открытом доступе. Осуществлен сравнительный анализ маркетинговой стратегии банков.

**Ключевые слова:** экосистема, банковская сфера, цифровизация, корпоративная надежность, цифровая платформа, технологии, банковские услуги

**Основные положения:**

- ◆ в результате проведенного исследования сделаны выводы о влиянии цифровизации на финансовую надежность коммерческого банка и общую стратегию развития в контексте построения цифровой экосистемы;
- ◆ дано определение экосистемы как иерархической корпоративной структуры;
- ◆ рассмотрена проблема повышения финансовой надежности банка как звена экосистемы;
- ◆ предложена матрица по выбору корпоративной стратегии активной банковской деятельности для ее повышения, которую могут использовать как банки, входящие в состав экосистем, так и банки, остающиеся работать онлайн на местном уровне.

**Для цитирования:** Ветрова Е.А. Участие коммерческих банков в экосистемах и корпоративная стратегия банковской деятельности // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2024. № 1 (231). С. 74–83.

Original article

## Participation of commercial banks in ecosystems and corporate banking strategy

Elena A. Vetrova

Institute of Economic Research, Donetsk, Russia, [velena\\_bel@mail.ru](mailto:velena_bel@mail.ru)

**Abstract.** The digitalization of the banking sector in the world has reached such a scale that it is already appropriate to talk about the transformation of the sectoral economy into an ecosystem economy. Digital technologies are so rapidly entering our daily lives, covering such areas as everyday life, communications, education, healthcare and much more, that ignoring them will deprive any enterprise of competitiveness in the market and naturally lead to a drop in income, or even bankruptcy. Banking institutions are dramatically changing their financial appearance, the processes of bank functioning, the formation of banking products and services, and the ways of interacting with customers are changing, and this requires careful study. At the same time, such a concept as the financial reliability of commercial banks not only does not lose its importance, but also acquires a new meaning for evaluating the bank's activities as a high-tech financial center for the formation of an ecosystem. In addition, in modern conditions, the choice of a bank's strategy must be carried out not only depending on the long-term goals of the bank, but also taking into account the impact of IT technologies on its work, as well as the level of their development in the world. The article examines the impact of digitalization on the financial stability of a commercial bank and the formation of a general strategy for its development in the context of building a digital ecosystem. In the course of the research, a qualitative analysis of the ways of ecosystem formation and its structure was carried out. To do this, the orders of the government of the Russian Federation, legal acts, and reports of some commercial banks that are in the public domain were studied. A comparative analysis of the banks' marketing strategy has been carried out.

**Keywords:** ecosystem, banking, digitalization, corporate reliability, digital platform, technologies, banking services

### Highlights:

- ◆ as a result of the conducted research, conclusions are drawn about the impact of digitalization on the financial reliability of a commercial bank and the overall development strategy in the context of building a digital ecosystem;
- ◆ the definition of an ecosystem as a hierarchical corporate structure is given;
- ◆ the problem of increasing the financial reliability of the bank as a link in the ecosystem is considered;
- ◆ a matrix has been proposed for choosing a corporate strategy for active banking to enhance it, which can be used by both banks that are part of ecosystems and banks that remain offline at the local level.

**For citation:** Vetrova E.A. Participation of commercial banks in ecosystems and corporate banking strategy // Vestnik of Samara State University of Economics. 2024. No. 1 (231). Pp. 74–83. (In Russ.).

### Введение

На современном историческом этапе мы становимся свидетелями появления такого феномена, как экосистема, которая представляет собой не просто новую форму организации бизнеса, а компиляцию социальной и экономической сфер. При этом она настолько охватывает жизнь, интересы, доходы, работу и

бизнес, удовлетворение имеющихся и формирование новых потребностей, каждого индивидуального и корпоративного участника, что становится возможным говорить об изменениях самого облика современной экономики и ее переходе от отраслевой и сетевой направленности к экономике экосистем. Понятие экосистемы вошло в экономический словарь в

начале 2000-х годов, однако канонического определения учеными-экономистами так и не было дано. Экосистемами как экономической единицей занимаются как теоретики, так и практики. В экономической теории существует два подхода к осознанию такой структуры, как экосистема. В первом случае экосистема рассматривается как совокупность взаимосвязанных компаний в сфере производства товаров и услуг, во втором – как система взаимосвязанных технологий. Такой подход отражен в работах зарубежных экономистов Jacobides, Cennamo, Gauer (2015). Определения экосистемы даются в работах Zahra, Nambisan (2012), Wareham, Fox, Cano (2014), Сессагноли, Forman, Huang, Wu (2012). Из отечественных теоретиков стоит отметить В.А. Карпинскую, В.Г. Халина и других ученых-экономистов [1–4], в работах которых дается определение экосистем и попытка их классификации.

Однако развитие инновационных технологий и воплощение их в различных сферах экономики происходит столь бурно, что экономисты-практики выдвигают не менее оригинальные и востребованные проекты, описанные в статьях И. Полякова, председателя правления Росбанка [5], А. Осипова, директора по развитию облачных и инфраструктурных решений ПАО «Мегафон» [6].

Кроме того, изучением формирования, развития и работы экосистем занимаются и государственные органы многих стран с целью нормативно-правового регулирования их деятельности. В этом смысле интересен доклад Центробанка России [7].

Вместе с тем классического определения понятия «экосистема» дано так и не было. Проблемы повышения финансовой надежности коммерческих банков в условиях новой реальности детально изучены также не были.

### Методы

В рамках исследования был проведен качественный анализ маркетинговых стратегий нескольких банков на основании открытых источников и способа построения ими экосистемы, а также классификация экосистем в зависимости от основообразующего субъекта, занимаемого сегмента на рынке финансовых

услуг, источников финансирования, построения внутренней иерархии и специализации. В рамках рационализации процесса построения экосистемы предложена матрица выбора корпоративной стратегии. Сделаны логические выводы о влиянии цифровизации на работу финансовых учреждений и финансовой системы государства в целом.

### Результаты

Определены изменения, произошедшие в работе коммерческих банков под влиянием цифровизации. Отмечены положительные и отрицательные стороны влияния ИТ-технологий на всех участников экосистем, в том числе на государство как контролирующий орган, что углубляет понимание самого процесса и тенденций развития. Кроме того, использование эффективной стратегии для повышения финансовой надежности коммерческого банка как участника экосистемы может носить практический характер как для выбора долгосрочных стратегических целей развития банка, так и при совершенствовании методов работы надзорных органов в финансовой сфере и стимулировании развития финансовой системы государства.

### Обсуждение

Экономика осваивает новую виртуальную среду, охватывающую все сферы деятельности человека – работу, хобби, общение, образование, интеллектуальный труд, удовлетворение эстетических и художественных потребностей, различные услуги, финансовую, инвестиционную сферы, налогообложение, государственное регулирование и др. В результате появляются новые корпоративные образования – экосистемы, существующие в интернете, однако распространяющие свое влияние как на виртуальную, так и на реальную жизнь человека.

Экосистема представляет собой сложную структуру взаимосвязанных договорными обязательствами, системой скидок и бонусов, общей логистикой и маркетинговой программой корпоративных участников, использующих инновационные технологии и представленных в сети Интернет как ИТ-сервисы, цифровые платформы, интерфейсы, сайты, построенную на базе большого количества персональных дан-

ных индивидуальных участников. Это могут быть пользователи социальных сетей, абоненты мобильного оператора связи, клиенты крупного банка, участники виртуальной торговой площадки и т.д. При этом происходит интеграция всех участников в единое ИТ-пространство с доступом к данным пользователя и его действиям в других сервисах внутри системы.

Таким образом, становится понятно, что экосистема может существовать и вести конкурентную борьбу только при наличии определенного количества потребителей, а значит, необходимо привлечь к подписке, т.е. к потреблению своих услуг как можно большее количество обычных людей.

Естественно, структурные подразделения, такие как общепит, веб-школы, торговые площадки, сайты услуг, вливаясь в экосистему, привнесут в клиентскую базу свои сведения. Однако это ограниченное число. Ставится вопрос: где брать клиентов? При этом готовых решений не существует, а старые методы не работают. Давать рекламу в общем доступе, не адресно, смысла нет – она будет малоэффективна. Поэтому и происходят кражи и «слив» персональных данных, так как имея о вас информацию, будь то профессия, имущество, финансовые потоки, интересы, родственники и друзья, возможно построить ваш психологический портрет, с которым справляются в настоящее время современные нейросети и программы, на основе которого, предлагая целевой контент, возможно манипулировать поведением человека, сделав его пользователем определенной экосистемы. При этом мы не рассматриваем случаи, когда данные воруются в криминальных целях, для подделки документов, неправомочного получения социальных пособий или оформления кредитов. Часто фирмы при малейшем интересе покупателя к своему продукту просят оставить свои персональные данные: имя, телефон, банк обслуживания и т.п. При покупке и заключении договоров на обслуживание просят оформить подписку на рассылку новых предложений, как своих, так и партнеров, не только вам, но и вашим знакомым. Таким образом, набирается база пользователей экосистемы, при этом основой является все же база данных субъекта, который занимается построением экосистемы.

Экосистема как корпоративная структура будет выстраивать иерархию среди своих членов. Структура предполагает наличие ядра, обязательно включающего в себя финансовое учреждение и вспомогательные структуры, такие как предприятия бытового обслуживания, маркеты, сервисы услуг и т.п.

Банк в экосистеме будет занимать одно из центральных мест благодаря своим финансовым связям как с корпоративными членами системы, так и с рядовыми потребителями, осуществляя распределительную, платежную, сберегательную и контрольную функции в отношении своих клиентов (физическими и юридическими лицами), а также выступать гарантом их сделок.

Распределительная функция будет проявляться при возврате на счета клиентов бонусов, скидок, кешбэка при взаиморасчетах внутри экосистемы.

При этом к банку предъявляются новые требования. Кроме классических финансовых инструментов он должен обладать «продвинутыми» ИТ-технологиями и внушительными ресурсами для обеспечения работы экосистемы.

Конкуренция в самой экосистеме не целесообразна, так как добавляет ей нестабильности, поэтому система будет ее избегать. В результате этого финансовая устойчивость банка как структурного подразделения экосистемы будет приближаться к 100%. Кроме того, экосистема сама будет стараться укрепить финансовую устойчивость своего финансового инструмента, так как между самими экосистемами в виртуальном мире будет происходить жестокая конкурентная борьба, тем более что в настоящее время она не регулируется никакими правовыми нормами ввиду их отсутствия, а финансовые структуры будут являться в этой конкурентной борьбе весомым аргументом.

Банки, которые останутся работать только онлайн, будут вынуждены либо уйти с рынка, либо в погоне за клиентом входить в рискованные рыночные сегменты, что может закончиться для них лишением лицензии или банкротством. Кроме того, возможны два вполне приемлемых варианта для некрупных региональных банков: во-первых, превратиться в финансовый орган одного-двух крупных клиентов, которыми могут быть системообразующие

предприятия региона, при этом быть встроенным в экосистему другого крупного банка, вести дела своего клиента таким образом, чтобы соблюсти коммерческую тайну, связи и распределение капитала между структурными подразделениями и пр. Во-вторых, войти в состав крупной IT-корпорации, не имеющей своей финансовой структуры как обладатель банковской лицензии и необходимого опыта.

Создание экосистем можно классифицировать в зависимости от того, какую базу персональных данных использует экосистема. Из легальных способов стоит выделить построение экосистем крупными банками на базе данных своих клиентов. В России крупнейшей экосистемой является Сбер [6]. По этому же принципу строят свои экосистемы Тинькофф, ВТБ [7], Газпромбанк. О своей готовности к построению экосистемы заявляет Росбанк. На базе данных пользователей IT и телекоммуникаций были созданы Яндекс и VK, а также МТС и Мегафон. Такие гиганты, как X5 Retail Group, Ozon, Avito и Wildberries, начинали свою работу как классифайды (доска объявлений) и крупные торговые ритейлеры.

Если в основу классификации положить принцип поведения экосистемы на рынке, то получим два вида. Первый – экосистема, ставящая своей целью удовлетворение всех существующих и возможных потребностей клиента в рамках одного приложения. Классический пример – Сбер, включающий финансовые сервисы, e-commerce, медиасервисы, цифровые сервисы в здравоохранении, B2B-сервисы, фудтех и др.

Вторым путем является создание нишевой экосистемы, когда ставится целью удовлетворение 100% потребностей клиента в определенной сфере, такой как образование, медицина и т.п. Например, Росбанк планирует идти по этому пути, выбранной сферой приложения сил обозначена покупка жилья, т.е. клиент с помощью банка может выбрать недвижимость, оплатить, оформить ипотеку, заказать ремонт и т.д.

Взяв за основу исследования направления деятельности экосистемы, можно выделить пять основных видов: виртуальная торговая площадка, доставка грузов и такси, медиа и развлечения, бизнес, финансы и инвестиции. При этом в различных экосистемах в про-

центном отношении эти направления занимают настолько различное положение, что говорить о приоритетности какого-либо направления не приходится. Хотя стоит отметить, что Avito не имеет финансового сервиса, а ВТБ – сервиса для покупок. Однако это не значит, что завтра он не появится в активе данной экосистемы или не будет предложен какой-либо другой оригинальный способ решения проблемы. Так, например, успешно работает Рокетбанк, который, по сути, не является банком, так как не имеет лицензии, однако, меняя партнеров, сохраняет свою клиентскую базу.

Построение экосистемы предполагает наличие огромных ресурсов, поэтому на данном этапе прослеживаются два пути решения этой проблемы либо их комбинация. Это покупка необходимых экосистеме сервисов, учреждений, производств или налаживание партнерских отношений. Так, Ozon купил «Оней банк», переименовав его в «Озон банк», и запустил собственную банковскую карту Ozon Card и электронный кошелек Ozon. Ритейлер Wildberries купил банк «Стандарт-кредит» и переименовал его в «Вайлдберриз банк». X5 Retail Group создала партнерский сервис с «Альфа-Банком». Яндекс приобрел в собственность банк «Акрополь», превратив его в «Яндекс банк». VK в партнерстве с банком Home Credit создал платежную систему VK Pay, обеспечив выпуск виртуальной карты Visa с кешбэком и рассрочкой на 4 месяца, действующей исключительно в рамках экосистемы. Сбер запустил «СберМегаМаркет» на базе купленного сервиса goods.ru. после разрыва партнерских отношений с VK. В то же время экосистема ВТБ развивает сеть партнерств по предоставлению банковских услуг, примером которого может служить сотрудничество с сетью магазинов Magnit.

Интересно рассмотреть возникновение экосистемы со следующей позиции: в ее основе стоит реальное предприятие или финансово-технический проект. Время показало, что оба варианта имеют право на существование. Так, Сбер «вырос» из крупного, обладающего большими ресурсами, но все же классического банка. Другой пример – экосистема Revolut, успешно действующая в Европе, классический финтех-проект, основанный в 2014 г.

в Великобритании. В основе лежала идея создать удобный сервис для расчетов по всему миру с минимальной комиссией и управлением онлайн, с возможностью финансового анализа, планирования и инвестирования, а также криптовалютный инструментарий, доступный для использования в 35 странах. Впоследствии были добавлены нефинансовые сервисы Stays (бронирование жилья), сервис для туризма (заказ билетов) и каршеринг. В России аналогичный сервис пытаются создать под брендом «Финуслуги». Несколько дальше пошел «Сравни», охватывая и страховые услуги, цены на рынке жилья (как продажи, так и аренды).

Газпромбанк выстраивает оригинальную экосистему «Огонь», которая объединяет на принципах партнерства независимые компании, работающие в различных областях. Для пользователя предложены привлекательные условия доступа к продуктам и услугам компаний с возможностью самостоятельно выбирать партнеров для сотрудничества.

Консолидация различных по своим направлениям в бизнесе и возможностям партнеров, а также доступ к обширной базе персональных данных клиентов приносит свои плюсы как в работе предприятий, так и рядовому клиенту.

Для предприятия, участвующего в экосистеме, создаются следующие преимущества:

1. Доступ к целевой аудитории и направленная на конкретного потребителя реклама будет намного эффективнее и выгоднее, чем применяемая ранее через СМИ, рекламные агентства, презентации и т.п.

2. Выстроенные логистические цепочки между поставщиками, транспортными компаниями, сервисными фирмами внутри одной экосистемы оказываются более надежными и взаимовыгодными за счет общей системы бонусов и скидок.

3. Обслуживание и партнеров по бизнесу, и клиентов в одном финансовом учреждении, являющимся звеном экосистемы, также приносит свою выгоду – повышается скорость взаиморасчетов, уменьшаются количество неплатежей и комиссия за транзакции, снижается риск использования интернет-эквайринга, растет устойчивость самого финансового учреждения.

4. Возможность продажи товаров и услуг через маркетплейсы и цифровые торговые площадки, предоставляемые подразделениями экосистемы.

5. Подключение к облачному хранилищу экосистемы, снабженному дополнительной защитой, для ведения бухгалтерского учета и электронного документооборота с внешними контрагентами.

6. Снижение издержек обращения в торговых и складских помещениях.

Свои преференции экосистема приносит и рядовому потребителю:

1. Удобный доступ ко всем сервисам экосистемы круглосуточно, семь дней в неделю через мобильное приложение.

2. Возможность безопасных онлайн-расчетов внутри экосистемы и возврат платежей при ошибочных транзакциях.

3. Безопасные покупки и взаиморасчеты на маркетплейсах экосистемы.

4. Экономия средств за счет системы бонусов, скидок, подписок, кешбэка и тому подобного в рамках экосистемы.

5. Доступ к бесплатным медиа-, кино-, игровым и другим подобным сервисам экосистемы.

6. Наличие устоявшихся логистических связей между структурами экосистемы и интеграция всех ее сервисов в общем IT-пространстве позволяет клиенту решить одновременно ряд возможных задач. К примеру, при заказе товара найти предложения о доставке, удобной оплате, установке, настройке и сервисном обслуживании, одновременно увязав эти операции по времени.

Для финансового учреждения преимущества экосистемы следующие:

1. Сохраняет клиентскую базу практически неизменной в силу устоявшихся взаимоотношений.

2. Снижает издержки на инкассиацию.

3. Приближает финансовую устойчивость учреждения к 100%, так как отсутствует конкуренция между банками внутри экосистемы.

Однако эти же плюсы, рассмотренные под другим углом, превращаются в недостатки.

Для предприятия неблагоприятным фактором становятся трудности поиска потребителей своей продукции за пределами экосистемы. Сотрудничество с партнерами, входя-

щими в другую экосистему, представляется довольно затруднительным в силу отсутствия логистических и финансовых каналов взаимодействия и трудности их налаживания. Возможность поиска конечного покупателя своей продукции на торговых площадках других экосистем также очень сомнительна.

Для рядового потребителя отрицательных факторов набирается также немало:

1. Целевая реклама часто бывает навязчивой.
2. Информированность всех сервисов экосистемы о действиях клиента бывает удобна, но столь глубокое вмешательство в личную жизнь представляется неуместным. Поэтому стоит ввести ограничительные меры в этом вопросе и разрешить клиенту самому определять степень допуска к своим данным, а также иметь право блокировки на их использование.

3. Проблема защиты персональных данных до конца не решена ни технически, ни юридически. Постоянно возникают новые вызовы в этой сфере, такие как защита цифровых аватаров, когда происходит кража цифровой личности, авторства или цифрового имущества; технологии дипфейк позволяют подменить лицо клиента на фото или видео, что также предоставляет мошенникам возможность доступа к персональным данным. Кроме того, в отсутствие законодательных актов, регулирующих данный вопрос, банки часто перекладывают ответственность за безопасность на самого клиента. Поэтому необходимо дать возможность клиенту заблокировать оформление кредита онлайн либо ограничить сумму транзакций, проводимых виртуально, и т.д.

4. Выбор клиента ограничивается предложениями участников экосистемы и доступа к нему других производителей практически нет.

5. Система бонусов и скидок может быть выгодна, однако лишает потребителя возможности сменить поставщика или финансовое учреждение. То же относится и к контенту, предлагаемому экосистемой на медиа-, кино и тому подобных сервисах.

Для финансового учреждения самым весомым отрицательным фактором является следующий: внутри экосистемы финансовая устойчивость банка приближается к 100% в силу отсутствия конкуренции. Вместе с тем

между экосистемами, соответственно и между финансовыми учреждениями этих систем, будет идти ожесточенная конкурентная борьба, ставкой в которой будет само существование экосистемы, так как банк является основным структурным звеном. В настоящее время юридические, экономические, технические и финансовые нюансы работы финансовых учреждений, входящих в структуру экосистем, детально не проработаны, что может привести к значительным нарушениям прав всех участников процесса.

С точки зрения государства функционирование экосистем связано со следующими последствиями:

1. Существует риск монополизации рынка крупными экосистемами, что приведет к нарушению прав конечных потребителей, лишая их свободного выбора и доступа к предложениям других производителей. Кроме того, это будет способствовать снижению конкуренции на рынке в целом, а также ущемлению прав корпоративных участников, не вошедших ни в одну экосистему, и возможному их разорению.

2. Требует проработки вопрос определения экосистемы как юридического лица, а также распределения прибыли и убытков от ее работы. По сути, выстроенную вокруг финансового учреждения систему взаимосвязанных агентов можно назвать непрофильными активами банка, что ранее каралось потерей лицензии. Кроме того, финансовую нагрузку от работы экосистемы и ответственность за финансовый результат должны нести акционеры (либо инвесторы), в зависимости от того, как юридически она оформлена, а не вкладчики банка.

3. Необходимо принять законодательные акты по защите персональных данных потребителей, а также защите их прав. Обязать экосистемы делиться персональными данными только по разрешению клиента, в том числе и с другими экосистемами. В данном вопросе интересен европейский опыт, где согласно платежной директиве PSD2 предоставляется банковское обслуживание в открытом формате open banking.

4. В рамках защиты прав потребителей необходимо установить границы наценки экосистемы за предоставление новых экономиче-

ских площадок и форм взаимодействия и не допустить, чтобы экосистема присваивала себе большую часть добавленной стоимости, исключая торговых и иных посредников, сама превратилась в посредника нового типа.

5. Центробанк беспокоят программы лояльности, предполагающие расчетные операции баллами, что является суррогатом денег и может влиять на устойчивость и платежеспособность рубля.

6. Существует риск, что такие сферы жизнедеятельности человека, как хобби, образование, здоровье, культурный досуг, политические воззрения и т.д., «уйдут» из социальной сферы деятельности человека в бизнес-услуги. Такие тенденции наблюдаются и сейчас, однако создание экосистем их ускорит.

7. Экосистемы с их развитой структурой коммуникаций и логистикой не привязаны территориально и охватывают экономическое пространство других стран. Например, для американской AMAZON Германия – самый большой рынок после США. В стратегическом плане до 2024 г. китайская компания Alibaba поставила целью выйти на глобальные рынки и завоевать глобальных потребителей. То есть можно сделать вывод, что международные экосистемы имеют все возможности для проникновения на рынки и в экономику суверенных стран. Поэтому для соблюдения экономической и финансовой безопасности государству необходимо разработать экономические, юридические и технические механизмы регулирования их деятельности. Российский союз промышленников и предпринимателей предложил снизить налоги для отечественных экосистем с целью их ускоренного развития. Некоторые из этих проблем и пути их решения были озвучены в докладе Банка России [5].

В качестве способа преодоления недостатков от участия в экосистемах и направления повышения конкурентоспособности банков

предлагается обоснование корпоративной стратегии активной банковской деятельности.

*Корпоративная стратегия активной банковской деятельности* (далее – КСАБД) – это специфический управленческий план действий, направленных на достижение эффективности деятельности по сбыту банковских продуктов наряду с полезным использованием права собственности путем обеспечения финансово-ресурсной достаточности для удовлетворения потребностей банковской деятельности и оптимизации конечных результатов – прироста прибыли и повышения финансовой устойчивости и ликвидности. То есть данная стратегия служит решению противоречия «прибыльность – ликвидность», поскольку нацелена на достижение и того и другого.

Выбор стратегии предлагается осуществить на основе матрицы БКГ с учетом обозначенных приоритетов – увеличение объемов сбыта банковских продуктов (показатели прироста чистого процентного дохода, доли кредитных или иных операций в общей доле процентных доходов), усиление финансово-ресурсной достаточности банка (показатели прироста капитализации прибыли, финансовой устойчивости), реализация корпоративных интересов собственников (показатели прироста дивидендной части чистой прибыли, капиталоотдачи) (см. таблицу).

Стратегии могут быть следующими:

◆ КСАБД 1 (умеренная) – интенсивная сбытоваая деятельность на финансовом рынке, обеспечивающая образование процентных доходов и, как следствие, прибыли в объеме, достаточном для капитализации и потребления;

◆ КСАБД 2 (умеренная накопительная) – интенсивная сбытоваая деятельность на финансовом рынке, прибыль от которой полностью капитализируется;

◆ КСАБД 4 (умеренная расходная) – интенсивная сбытоваая деятельность на финансо-

**Матрица выбора корпоративной стратегии активной банковской деятельности**

1	2	3
4	5	6
7	8	9

вом рынке, прибыль от которой в полном объеме направляется на выплаты собственникам;

◆ КСАБД 3 (агрессивная накопительная) – активно-рискованная сбытовая деятельность на финансовом рынке с предусмотренной минимальной прибылью, подлежащей капитализации;

◆ КСАБД 5 (агрессивная) – активно-рискованная сбытовая деятельность на финансовом рынке с предусмотренной минимальной прибылью для капитализации и потребления;

◆ КСАБД 7 (агрессивная расходная) – активно-рискованная сбытовая деятельность на финансовом рынке с предусмотренной минимальной прибылью для выплат собственникам;

◆ КСАБД 6 (оборонная накопительная) – пробно-ситуативная сбытовая деятельность на финансовом рынке с предусмотренной минимальной прибылью, подлежащей капитализации;

◆ КСАБД 8 (оборонная расходная) – пробно-ситуативная сбытовая деятельность на финансовом рынке с предусмотренной минимальной прибылью для выплат собственникам;

◆ КСАБД 9 (оборонная) – пробно-ситуативная сбытовая деятельность на финансовом рынке с предусмотренной минимальной прибылью для капитализации и потребления.

Если банк (например, ЦРБ ДНР) не имеет корпоративных обязательств в отношении держателей корпоративных долей, то для него наиболее приемлема стратегия 2. Поэтому прибыль как результат эффективной банковской деятельности направляется на пополнение собственных оборотных средств, обновле-

ние материально-технической базы, на инновационное развитие (то есть на капитализацию).

### Заключение

Экономика на данном этапе переходит в новую фазу экономики экосистем, что имеет свои как отрицательные, так и положительные стороны. Конкуренция между банками усиливается кратно в связи с увеличением доступности для потребителя к банковским продуктам круглосуточно, семь дней в неделю, без территориальной привязки и обязательности соблюдения гражданской принадлежности. Чтобы воспользоваться услугами зарубежного банка или платежной системы, нет необходимости посещать другую страну, все документы и операции возможно оформить онлайн. Поэтому необходимо изучать данный феномен и разрабатывать методы стимулирования и регулирования их образования и работы с учетом интересов всех участующих сторон – государства, финансовых учреждений, предприятий и организаций, а также рядовых потребителей. Для решения проблемы конкурентоспособности банков предлагается применение корпоративной стратегии активной банковской деятельности, которую могут использовать как банки, входящие в состав экосистем, так и банки, остающиеся работать онлайн на местном уровне. Правильный выбор данной стратегии позволит обеспечить повышение финансовой надежности банка – участника экосистемы, а для небольшого коммерческого банка, работающего онлайн, – занять свою нишу на рынке финансовых услуг [8–10].

### Список источников

1. Карпинская В.А. Экосистема как единица экономического анализа // Системные проблемы отечественной мезоэкономики, микроэкономики, экономики предприятий : материалы Второй конф. Отдения моделирования произв. объектов и комплексов ЦЭМИ РАН (Москва, 12 янв. 2018 г.). Москва : ЦЭМИ РАН, 2018. С. 125–141.
2. Халин В.Г., Чернова Г.В., Калайда С.А. Экономические экосистемы и их классификация // Управленческое консультирование. 2021. № 2. С. 38–54.
3. Ревенков П.В., Бердюгин А.А., Чебарь А.Г. Экосистемы: преимущества платформенных моделей, особенности построения и сопутствующие киберриски // Банковское дело. 2022. № 1. С. 65–72.
4. Банковские экосистемы: сущность, типология и современные подходы к регулированию в России / Е.А. Тарханова, Д.С. Борисов, А.В. Тарханова, А.В. Фрицлер // Экономика, предпринимательство и право. 2023. Т. 13, № 6. С. 1877–1888.
5. Поляков И. Банковская экосистема – модный тренд или стратегическая необходимость? URL: <https://www.vedomosti.ru/finance/blogs/2019/06/27/804788-bankovskaya-ekosistema> (дата обращения: 25.05.2023).

6. Александр Осипов: «Даже крупные компании передают информационную безопасность на аутсорсинг». URL: <https://www.vedomosti.ru/partner/characters/2022/07/06/929974-aleksandr-osipov> (дата обращения: 25.05.2023).
7. Экосистемы: подходы к регулированию : доклад для общественных консультаций / Банк России. Москва, 2021. URL: [https://cbr.ru/Content/Document/File/119960/Consultation\\_Paper\\_02042021.pdf](https://cbr.ru/Content/Document/File/119960/Consultation_Paper_02042021.pdf) (дата обращения: 25.05.2023).
8. Экосистема Сбербанка (SberX). URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Экосистема\\_Сбербанка\\_\(SberX\)](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Экосистема_Сбербанка_(SberX)) (дата обращения: 25.05.2023).
9. ВТБ намерен привлечь более 8 миллионов клиентов в рамках открытой экосистемы. URL: <https://ampravda.ru/2021/03/30/0103011.html> (дата обращения: 25.05.2023).
10. Ветрова Е.А. Корпоративная надежность цифровой экосистемы в сфере оказания банковских услуг // Вестник НГУЭУ. 2022. № 1. С. 238–249.

#### References

1. Karpinskaya V.A. Ecosystem as a unit of economic analysis // Systemic problems of domestic mesoeconomics, microeconomics, and enterprise economics : materials of the Second conference of the Department of Modeling of Production Facilities and Complexes of the Central Economic and Mathematical Institute of the Russian Academy of Sciences (Moscow, January 12, 2018). Moscow : Central Economic and Mathematical Institute of the Russian Academy of Sciences, 2018. Pp. 125–141.
2. Khalin V.G., Chernova G.V., Kalaida S.A. Economic ecosystems and their classification // Management consulting. 2021. No. 2. Pp. 38–54.
3. Revenkov P.V., Berdugin A.A., Chebar A.G. Ecosystems: advantages of platform models, features of construction and related cyber risks // Banking. 2022. No. 1. Pp. 65–72.
4. Banking ecosystems: essence, typology and modern approaches to regulation in Russia / E.A. Tarkhanova, D.S. Borisov, A.V. Tarkhanova, A.V. Fritzler // Economics, entrepreneurship and law. 2023. Vol. 13, No. 6. Pp. 1877–1888.
5. Polyakov I. Banking ecosystem – a fashion trend or a strategic necessity? URL: <https://www.vedomosti.ru/finance/blogs/2019/06/27/804788-bankovskaya-ekosistema> (date of access: 25.05.2023).
6. Alexander Osipov: "Even large companies outsource information security". URL: <https://www.vedomosti.ru/partner/characters/2022/07/06/929974-aleksandr-osipov> (date of access: 25.05.2023).
7. Ecosystems: approaches to regulation : a report for public consultations / The Bank of Russia. Moscow, 2021. URL: [https://cbr.ru/Content/Document/File/119960/Consultation\\_Paper\\_02042021.pdf](https://cbr.ru/Content/Document/File/119960/Consultation_Paper_02042021.pdf) (date of access: 25.05.2023).
8. The ecosystem of Sberbank (SberX). URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Экосистема\\_Сбербанка\\_\(SberX\)](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Экосистема_Сбербанка_(SberX)) (date of access: 25.05.2023).
9. VTB intends to attract more than 8 million customers within the open ecosystem. URL: <https://ampravda.ru/2021/03/30/0103011.html> (date of access: 25.05.2023).
10. Vetrova E.A. Corporate reliability of the digital ecosystem in the field of banking services // Bulletin of the Novosibirsk State University of Economics and Management. 2022. No. 1. Pp. 238–249.

#### Информация об авторе

Е.А. Ветрова – аспирант отдела моделирования экономических систем Института экономических исследований.

#### Information about the author

Е.А. Vetrova – postgraduate student of the Department of Economic Systems Modeling of the Institute of Economic Research.

Статья поступила в редакцию 28.07.2023; одобрена после рецензирования 09.01.2024; принятая к публикации 07.02.2024.

The article was submitted 28.07.2023; approved after reviewing 09.01.2024; accepted for publication 07.02.2024.

Научная статья  
УДК 336.14

## Бюджетная политика Российской Федерации в современных экономических условиях

Лариса Николаевна Мулендеева

Самарский государственный экономический университет, Самара, Россия, muln@mail.ru

**Аннотация.** В данной статье проводится исследование основных современных тенденций бюджетной политики Российской Федерации. Актуальность подобного научного изыскания обусловлена тем, что анализ проводимой государством бюджетной политики позволяет выявить основные проблемы в формировании и использовании бюджетных средств и определить возможные пути по оптимизации процесса управления общегосударственными ресурсами. Особую значимость это приобретает в условиях роста бюджетных расходов и государственного долга. Целью настоящей статьи является определение основных направлений и особенностей реализации бюджетной политики России в текущих социально-экономических условиях. Проведенное исследование показало, что реализуемая в настоящее время в России бюджетная политика использует контрциклические меры, ее ключевым направлением является обеспечение эффективности бюджетного планирования и расходования государственных финансовых ресурсов. Последнее достигается благодаря реформированию такого инструмента, как государственные программы. Также был проведен анализ основных параметров федерального бюджета – доходов, расходов, дефицита, изучена доля программных расходов в общем объеме расходования средств общегосударственного бюджета. Выявленные в ходе исследования проблемы бюджетной политики Российской Федерации позволили обозначить основные пути и инструменты их преодоления.

**Ключевые слова:** бюджет, бюджетная политика, экономические санкции, бюджетные расходы, бюджетные доходы, дефицит, национальный приоритет, государственная программа, проектное управление

**Основные положения:**

- ◆ обозначены основные цели и направления бюджетной политики России;
- ◆ исследовано содержание основных реформ в области управления государственными программами;
- ◆ проведен анализ ключевых показателей федерального бюджета Российской Федерации;
- ◆ рассмотрены основные инструменты и меры, которые могут быть использованы государством для обеспечения эффективности бюджетной политики в современных социально-экономических условиях.

**Для цитирования:** Мулендеева Л.Н. Бюджетная политика Российской Федерации в современных экономических условиях // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2024. № 1 (231). С. 84–91.

Original article

## Budget policy of the Russian Federation in modern economic conditions

**Larisa N. Mulendeeva**

Samara State University of Economics, Samara, Russia, muln@mail.ru

**Abstract.** This article examines the main modern trends in the budget policy of the Russian Federation. The relevance of such scientific research is determined by the fact that the analysis of the state budget policy allows us to identify the main problems in the formation and use of budget funds, and to determine possible ways to optimize the process of managing national resources. This is of particular importance in the context of growing budget expenditures and public debt. The purpose of this article is to determine the main directions and features of the implementation of Russia's budget policy in the current socio-economic conditions. The research carried out in the work showed that the budget policy currently being implemented in Russia uses countercyclical measures; its key directions are to ensure the efficiency of budget planning and expenditure of public financial resources. The latter is achieved through the reform of such instruments as government programs. An analysis of the main parameters of the federal budget was also carried out - revenues, expenses, deficits, and the share of program expenses in the total expenditure of funds from the national budget were studied. The problems of the budget policy of the Russian Federation identified during the study made it possible to determine the main ways and tools to overcome them.

**Keywords:** budget, budget policy, economic sanctions, budget expenditures, budget revenues, deficit, national priority, state program, project management

**Highlights:**

- ◆ the main goals and directions of Russia's budget policy are outlined;
- ◆ the content of the main reforms in the field of government program management was studied;
- ◆ an analysis of key indicators of the federal budget of the Russian Federation was carried out;
- ◆ the main tools and measures that can be used by the state to ensure the effectiveness of budget policy in modern socio-economic conditions are considered.

**For citation:** Mulendeeva L.N. Budget policy of the Russian Federation in modern economic conditions // Vestnik of Samara State University of Economics. 2024. No. 1 (231). Pp. 84–91. (In Russ.).

### Введение

В глобальной и национальной экономике в настоящее время происходят существенные трансформации. Западные санкции, оказывавшие давление на экономику Российской Федерации, негативно повлияли на сложившиеся хозяйствственные связи, замедлили темпы отечественного экономического роста, привели к росту инфляции и сжатию инвестиционных процессов. В результате перед современной российской экономикой стоят задачи, связанные с обеспечением финансовой и ценовой стабильности, поддержкой наименее защищенных слоев населения, выстраиванием новых хозяйственных связей и др.

По-прежнему государственная бюджетная политика направлена на рост благосостояния

и качества жизни россиян. Однако сформировавшиеся экономические условия вызывают снижение объемов доходов бюджетов бюджетной системы РФ, в частности налоговой базы, а также изменение приоритетов бюджетной политики. В целях смягчения негативных последствий санкционного давления Правительство РФ ориентируется на гибкую долговую политику и использование средств резервного фонда.

В системе общественных финансов осуществляются преобразования, имеющие своей целью рост эффективности бюджетных расходов, совершенствование системы финансового контроля, внедрение качественных сервисов для участников бюджетного процесса.

### Методы

Методология настоящего исследования базируется на применении общенаучных методов познания – анализа, синтеза, обобщения, системного подхода и др. Подготовка научной статьи направлена на решение комплекса теоретических и практических задач, связанных с выявлением особенностей бюджетной политики Российской Федерации в современных экономических условиях. Так, геополитическая ситуация, санкционное давление определяют внутренние социально-экономические условия развития нашей страны и, соответственно, основные ее приоритеты и направления бюджетной политики. Стrатегическая приоритизация обусловила необходимость реформирования основного инструмента бюджетного планирования – государственных программ. Происходящие изменения в экономике – рост инфляции, падение курса рубля, сокращение инвестиций, уменьшение ВВП – негативно отражаются на ключевых показателях федерального бюджета – величинах доходов, расходов, дефицита. Использование различных инструментов и мер в области управления бюджетными ресурсами должно быть направлено, прежде всего, на рост эффективности государственных расходов и повышение качества бюджетного планирования.

### Результаты

Проводимая в нашей стране бюджетная политика начиная с периода пандемии реализуется посредством контрциклических мер или, другими словами, бюджетной экспансии, что выражается в росте государственных расходов. Как отмечают М.Е. Косов, А.Ю. Чалова, Р.Г. Ахмадеев, Е.В. Голубцова [1], результатом контрциклической бюджетной политики в России явился рост темпов инфляции (до 11,94% по итогам 2022 г. по данным ЦБ РФ [2]).

В целом бюджетная политика страны на протяжении последних нескольких лет реализуется по следующим основным направлениям:

- ◆ эффективность налоговых расходов;
- ◆ контрактная система в сфере закупок;
- ◆ казначейское сопровождение;
- ◆ эффективность бюджетного планирования; и др.

Планируя бюджетные показатели федерального бюджета на 2023 г. и последующий двухгодовой период, Правительство РФ исходило из следующих сценарных условий: сохранение повышенных цен на нефть, стабильный курс рубля по отношению к мировым валютам, умеренное снижение темпов роста ВВП, незначительное сокращение объемов инвестиций в экономику, повышенное инфляционное давление.

Особое внимание в условиях снижения доходов и увеличения расходов бюджетов уделяется росту качества налогового администрирования и повышению собираемости налоговых платежей с одновременным снижением административной нагрузки для налогоплательщиков.

В отношении расходов федерального бюджета поставлена цель их стратегической приоритизации. Государством предусмотрено увеличение объемов финансирования мероприятий национальных проектов и мер по реализации посланий Президента.

Так, согласно данным Минфина РФ [3], ежегодное финансирование 14 ключевых направлений нацпроектов составит в 2023–2024 гг. около 3 трлн руб. (рис. 1).

Национальные проекты в России реализуются с помощью такого инструмента, как государственные программы. В 2021 г. госпрограммы подверглись процессу реформирования. Отныне они исполняются на основе проектных принципов управления [4], которые подразумевают рост управляемой гибкости, обусловленность целей государственных программ национальными приоритетами развития, расширение использования цифровых технологий в реализации госпрограмм. Госпрограммы, которые направлены на достижение национальных приоритетов межотраслевого или территориального характера, получили название комплексных программ. Преобразования также коснулись процессов контроля и мониторинга реализации программ. В частности, полномочия участников стали более разграниченными, масштаб изменения параметров госпрограмм определяет уровень принятия решений, т.е. контроль стал более гибким. Принята единая методика оценки эффективности госпрограмм.

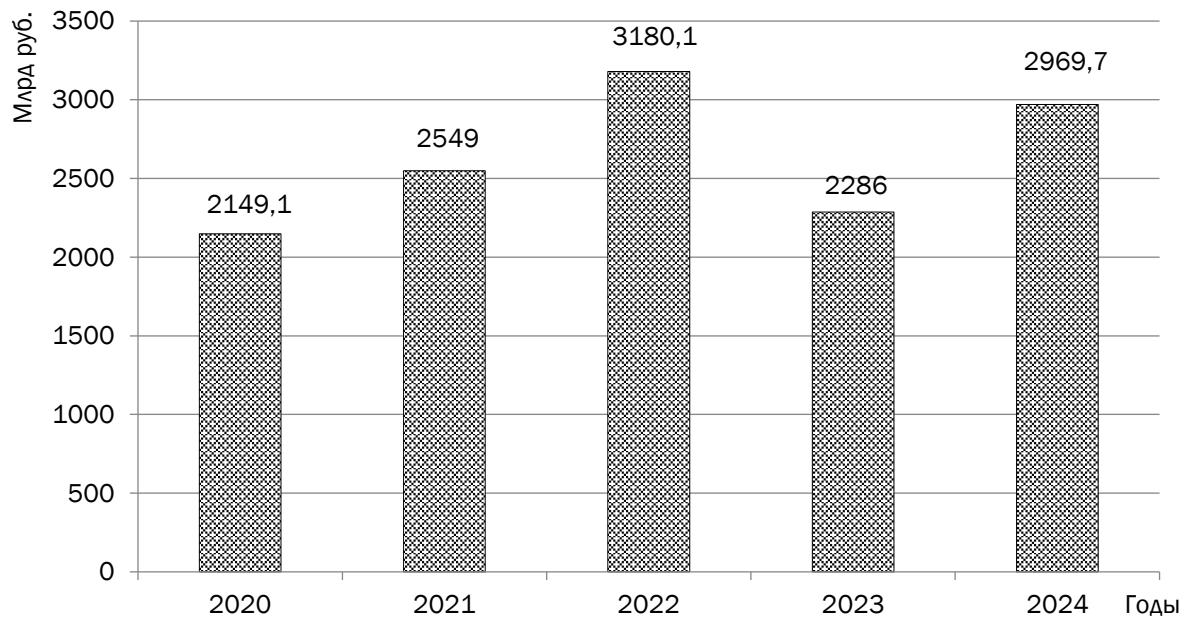


Рис. 1. Динамика объемов финансирования национальных проектов в России

В области управления государственными программами на сегодняшний день достигнуты следующие результаты. Проектная и процессная деятельность обособлены одна от другой, цели и мероприятия госпрограмм получили более конкретное, количественно измеряемое выражение. Процедуры разработки и исполнения госпрограмм полностью осуществляются в цифровом формате через автоматизированную информационную систему «Управление». Обеспечивается подчиненность целей и приоритетов социально-экономического развития на региональном уровне федеральным целям и приоритетам, что достигается благодаря заключению нефинансового соглашения, в соответствии с которым у субъекта РФ возникает обязательство по достижению значения установленного показателя. При этом субъекты РФ получили большую автономность касаемо выбора инструментов реализации госпрограмм благодаря механизму единой субсидии.

Совершенствование проектного управления в России ориентировано на рост его финансовой гибкости и оперативности, т.е. способности перенаправлять государственные финансовые ресурсы в ответ на изменяющиеся цели и приоритеты как реакции на новые внешние условия. Это предполагает повышение согласованности механизмов целеполагания на федеральном и субфедеральном уров-

нях. В связи с этим в последние годы в нашей стране велась работа по уточнению критериев, на основании которых конкретные мероприятия и бюджетные расходы относились к проектным, а также по определению подходов к формированию и реализации ведомственных проектов. Планирование и мониторинг эффективности реализации нацпроектов в регионах начиная с 2021 г. проводятся помесячно, причем соответствующие отчеты переведены в электронный формат. Резервирование бюджетных средств на реализацию нацпроектов ограничено предельными сроками – до 1 июня текущего года. Изменения национальных проектов, влекущие корректировку показателей, результатов и параметров финансового обеспечения региональных проектов, возможны только при участии комиссий Государственного совета.

Ввиду сложившихся в Российской Федерации геополитических и экономических условий был смягчен ряд процедур управления государственными программами и национальными проектами:

◆ кураторы и руководители госпрограмм и нацпроектов получили непосредственные полномочия в части принятия решений о корректировке параметров программ и проектов;

◆ составление отчетности ежеквартально на основе ежемесячного формирования от-

дельных фактических данных в автоматическом режиме.

В текущем бюджетном цикле законодательно закреплена норма, согласно которой финансовое обеспечение государственных (комплексных) программ должно быть приведено в соответствие с законом о соответствующем бюджете до начала финансового года.

Кроме того, были закреплены правила перераспределения бюджетных ассигнований на реализацию государственных программ и национальных проектов: внесение изменений в сводную бюджетную роспись федерального бюджета может производиться без отражения изменений в законе о федеральном бюджете в том случае, когда имеет место перераспределение бюджетных ассигнований в рамках финансового обеспечения госпрограмм между государственными программами или их структурными элементами, между текущим финансовым годом и плановым периодом в пределах 10% от общего годового объема бюджетных ассигнований федерального бюджета на реализацию соответствующей государственной программы (ст. 217 Бюджетного кодекса РФ [5]).

На рис. 2 отражена динамика доходов и расходов федерального бюджета Российской Федерации за период 2021–2025 гг. (по прогнозным расчетам).

Согласно отчетным данным, 2021 г. был профицитным для общегосударственного бюджета, сальдо доходов и расходов составило 524,3 млрд руб. В 2022 г. наблюдался дефицит федерального бюджета в размере 1 313,1 млрд руб. На протяжении 2023–2025 гг. также ожидается исполнение федерального бюджета с дефицитом, максимальный размер которого прогнозируется в 2023 г. (2 925,3 млрд руб.). Основным источником финансирования дефицита федерального бюджета, как и ранее, будут выступать внутренние заимствования.

Рассмотрим, какую долю в расходах федерального бюджета занимает финансирование государственных программ (рис. 3 [6; 7]).

Как видно из рис. 3, на финансирование госпрограмм ежегодно из федерального бюджета направляется большая часть расходов общегосударственного бюджета. Так, в 2021 г. финансовое обеспечение государственных программ составило согласно закону о федеральном бюджете 14 272 429 млн руб., что соответствовало 66,3% суммы расходов бюджета федерального уровня. В 2022 г. наблюдалось некоторое уменьшение объемов финансирования госпрограмм до 14 021 685,7 млн руб. (64,1% величины расходов). В бюджетном цикле на протяжении 2023–2025 гг. запланировано финансовое обеспечение госпро-

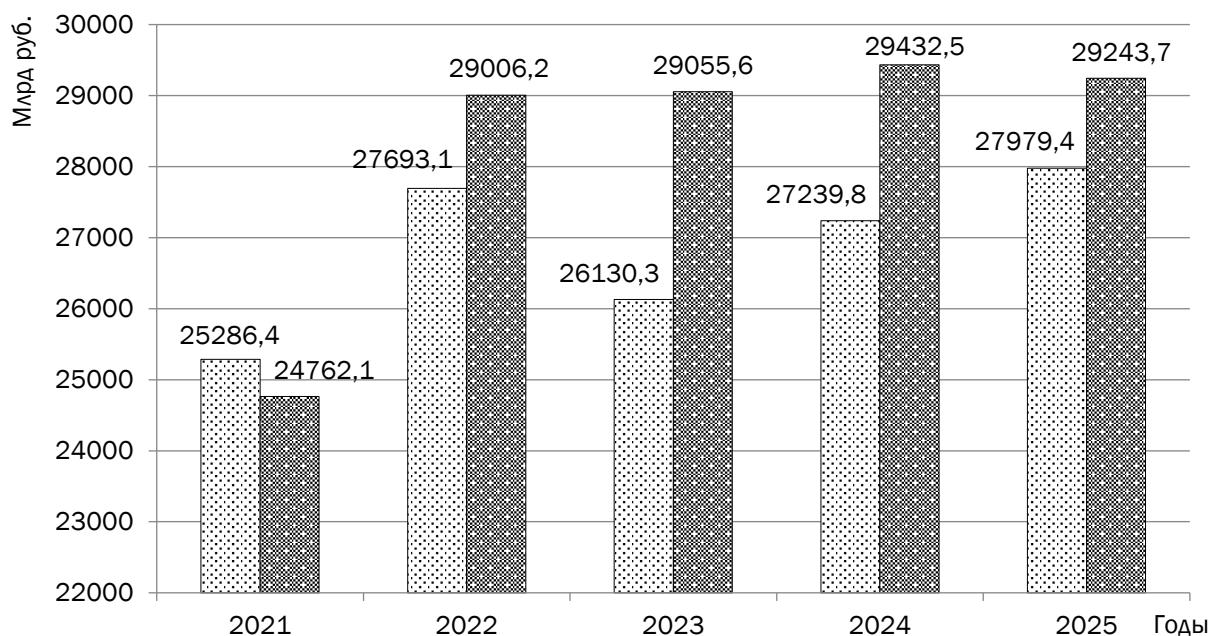


Рис. 2. Динамика доходов и расходов федерального бюджета РФ

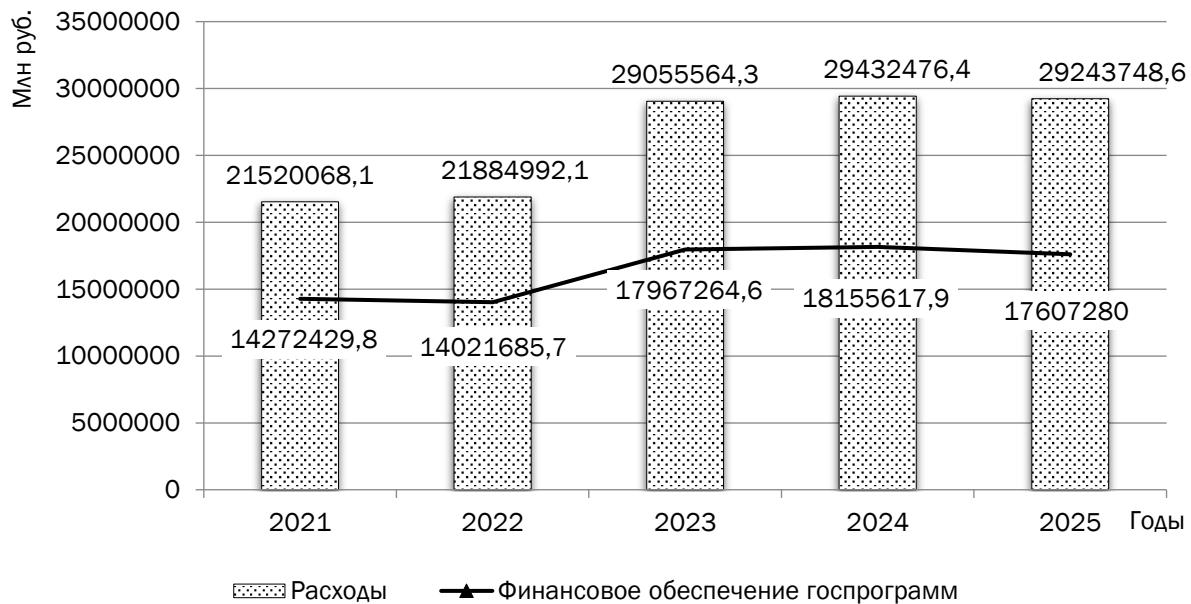


Рис. 3. Доля финансового обеспечения государственных программ в общем объеме федерального бюджета Российской Федерации

грамм в размере 17 967 264,6 млн руб. в 2023 г., 18 155 617,9 млн руб. в 2024 г., 17 607 280 млн руб. в 2025 г. Доля расходов на госпрограммы в общем объеме расходов государства составит, согласно прогнозам, соответственно, немногим более 60%.

Таким образом, вполне очевидно, что достаточно большая доля расходов федерального бюджета РФ направляется на финансирование непрограммных мероприятий. В их числе развитие пенсионной системы, обеспечение деятельности президента, правительства, различных федеральных органов власти, судебной власти и др.

### Обсуждение

Как отмечает Т.М. Ковалева [8], в современной России реализуется бюджетная политика расходного типа, предполагающая рост бюджетных ассигнований, что наглядно отображает рис. 3. В подобных условиях вопрос обеспечения эффективности бюджетных расходов стоит весьма остро, что еще раз подтверждает необходимость развития института госпрограмм. Кроме того, росту эффективности проводимой в России бюджетной политики будут способствовать такие инструменты, как инфраструктурные бюджетные кредиты, единая субсидия, правила перерас-

пределения бюджетных ассигнований по нацпроектам.

Используемые государством инструменты бюджетной политики должны быть направлены на нивелирование негативных последствий антироссийских санкций, замедление темпов падения отечественной экономики и активизацию ее внутренних резервов развития, обеспечение финансовой поддержки приоритетных отраслей и слабо защищенных групп населения.

При этом необходимо учитывать ограниченность объемов бюджетных ресурсов, истощение запасов Фонда национального благосостояния, наращивание размеров государственного долга. В среднесрочной перспективе на объем доходов федерального бюджета будут оказывать влияние курс рубля в соотношении с иностранной валютой, а также параметры рынка нефтегазовых продуктов. Согласимся с мнением И.В. Балынина и Т.Б. Тереховой [9], что наращивание технологического суверенитета России, развитие процессов импортозамещения в будущем будут способствовать независимости отечественных производителей от импортных цен и курсов валют, росту налоговых поступлений в бюджет государства. Проблему зависимости бюджетных доходов от состояния нефтегазового рынка можно

решить посредством развития нефтеперерабатывающих производств внутри страны.

### **Заключение**

Подводя итоги, следует отметить, что реализация бюджетной политики в нашей стране в ближайшей перспективе будет осуществляться в условиях неопределенности и постоянно меняющихся параметров социально-экономического развития. Следовательно, требу-

ются составление соответствующих многообразных сценариев, определяющих объемы доходов и расходов федерального бюджета в каждом бюджетном цикле, и применение гибкого подхода в управлении государственными ресурсами, т.е. принятие быстрых и действенных решений в данной области. Использование каждого бюджетного рубля должно происходить максимально эффективно с соблюдением принципа экономности.

### **Список источников**

1. Федеральный бюджет и бюджетно-налоговая политика государства: макроэкономическая адаптация до 2025 года / М.Е. Косов, А.Ю. Чалова, Р.Г. Ахмадеев, Е.В. Голубцова // Финансовый журнал. 2023. № 2. С. 8–26.
2. Центральный банк Российской Федерации : [офиц. сайт]. URL: <https://www.cbr.ru> (дата обращения: 13.10.2023).
3. Основные направления бюджетной, налоговой и таможенно-тарифной политики на 2023 год и на плановый период 2024 и 2025 годов / Министерство финансов Российской Федерации. Москва, 2022. URL: <https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2022/11/main/2023-2025.pdf> (дата обращения: 06.10.2023).
4. О системе управления государственными программами Российской Федерации : постановление Правительства РФ от 26.05.2021 № 786 (с изменениями и дополнениями). URL: <https://base.garant.ru/400820533/> (дата обращения: 13.10.2023).
5. Бюджетный кодекс Российской Федерации. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19702/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/) (дата обращения: 06.10.2023).
6. О федеральном бюджете на 2021 год и на плановый период 2022 и 2023 годов : федер. закон от 08.12.2020 № 385-ФЗ (последняя редакция). URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_370144/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_370144/) (дата обращения: 13.10.2023).
7. О федеральном бюджете на 2023 год и на плановый период 2024 и 2025 годов : федер. закон от 05.12.2022 № 466-ФЗ (последняя редакция). URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_433298/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_433298/) (дата обращения: 13.10.2023).
8. Ковалева Т.М. Взаимосвязь нормализации бюджетной политики и бюджетного планирования в РФ // Российская наука: актуальные исследования и разработки : сб. науч. ст. XV Всерос. науч.-практ. конф., Самара, 17 марта 2023 г. Самара : Самар. гос. экон. ун-т, 2023. С. 51–55.
9. Балынин И.В., Терехова Т.Б. Совершенствование управления федеральным бюджетом в России в 2023–2025 гг. // Инновации и инвестиции. 2023. № 4. С. 216–222.

### **References**

1. The federal budget and fiscal policy of the state: macroeconomic adaptation until 2025 / M.E. Kosov, A.Yu. Chalova, R.G. Akhmadeev, E.V. Golubtsova // Financial Journal. 2023. No. 2. Pp. 8–26.
2. The Central Bank of the Russian Federation : [official website]. URL: <https://www.cbr.ru> (date of access: 13.10.2023).
3. The main directions of budget, tax and customs tariff policy for 2023 and for the planning period 2024 and 2025 / Ministry of Finance of the Russian Federation. Moscow, 2022. URL: <https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2022/11/main/2023-2025.pdf> (date of access: 06.10.2023).
4. On the management system of state programs of the Russian Federation : decree of the Government of the Russian Federation dated 26.05.2021 No. 786 (with amendments and additions). URL: <https://base.garant.ru/400820533/> (date of access: 13.10.2023).
5. The Budget Code of the Russian Federation. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19702/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/) (date of access: 06.10.2023).

6. On the federal budget for 2021 and for the planning period of 2022 and 2023 : federal law No. 385-FZ dated 08.12.2020 (latest edition). URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_370144/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_370144/) (date of access: 13.10.2023).
7. On the federal budget for 2023 and for the planning period of 2024 and 2025 : federal law No. 466-FZ dated 05.12.2022 (latest edition). URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_433298/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_433298/) (date of access: 13.10.2023).
8. Kovaleva T.M. Interrelation of normalization of budgetary policy and budget planning in the Russian Federation // Russian science: current research and development : collection of scientific articles of the XV All-Russian scientific and practical conference, Samara, March 17, 2023. Samara : Samara State University of Economics, 2023. Pp. 51–55.
9. Balynin I.V., Terekhova T.B. Improving federal budget management in Russia in 2023–2025. // Innovations and Investments. 2023. No. 4. Pp. 216–222.

**Информация об авторе**

Л.Н. Мулендеева – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры финансов Самарского государственного экономического университета.

**Information about the author**

L.N. Mulendeeva – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance of Samara State University of Economics.

Статья поступила в редакцию 20.12.2023; одобрена после рецензирования 22.12.2023; принята к публикации 07.02.2024.

The article was submitted 20.12.2023; approved after reviewing 22.12.2023; accepted for publication 07.02.2024.

## Общепринятые требования к научной статье

### Метаданные

Заголовок (Title)	◆ Объем – 10–12 слов. ◆ Содержит основные ключевые слова, нельзя использовать абривиатуры и формулы.										
Сведения об авторах (Information about authors)	◆ Содержат ФИО и аффилиации авторов. ◆ Очередность упоминания авторов зависит от их вклада в выполненную работу. ◆ В аффилиации указываются организация, город, страна. ◆ Название организации (рус./англ.) должно совпадать с названием в ее Уставе. ◆ При транслитерации ФИО автор должен придерживаться единообразного написания во всех статьях.										
Аннотация (Abstract)	◆ Объем – 150–250 слов. ◆ Отражает актуальность темы исследования, постановку проблемы, цели исследования, методы исследования, результаты и ключевые выводы.										
Ключевые слова (Keywords)	◆ Объем – 8–10 слов и словосочетаний. ◆ Отражают специфику темы, объект и результаты исследования.										
Основные положения (Highlights)	Содержат 3–5 пунктов маркированного списка, кратко отражающих ключевые результаты исследования.										
Текст статьи	<table><tr><td>Введение (Introduction)</td><td>Представляет актуальность темы исследования, обзор литературы по теме исследования, постановку проблемы исследования, формулирование цели и задач исследования.</td></tr><tr><td>Методы (Materials and Methods)</td><td>◆ Детально описывают методы и схему экспериментов /наблюдений, позволяющие воспроизвести их результаты, пользуясь только текстом статьи. ◆ Описывают материалы, приборы, оборудование и другие условия проведения экспериментов/наблюдений.</td></tr><tr><td>Результаты (Results)</td><td>Излагают фактические результаты исследования (текст, таблицы, рисунки, формулы).</td></tr><tr><td>Обсуждение (Discussion)</td><td>Содержит интерпретацию полученных результатов исследования, включая: ◆ соответствие полученных результатов гипотезе исследования; ◆ ограничения исследования и обобщения его результатов; ◆ предложения по практическому применению; ◆ предложения по направлению будущих исследований.</td></tr><tr><td>Заключение (Conclusion)</td><td>Содержит краткие итоги разделов статьи без повторения формулировок, приведенных в них.</td></tr></table>	Введение (Introduction)	Представляет актуальность темы исследования, обзор литературы по теме исследования, постановку проблемы исследования, формулирование цели и задач исследования.	Методы (Materials and Methods)	◆ Детально описывают методы и схему экспериментов /наблюдений, позволяющие воспроизвести их результаты, пользуясь только текстом статьи. ◆ Описывают материалы, приборы, оборудование и другие условия проведения экспериментов/наблюдений.	Результаты (Results)	Излагают фактические результаты исследования (текст, таблицы, рисунки, формулы).	Обсуждение (Discussion)	Содержит интерпретацию полученных результатов исследования, включая: ◆ соответствие полученных результатов гипотезе исследования; ◆ ограничения исследования и обобщения его результатов; ◆ предложения по практическому применению; ◆ предложения по направлению будущих исследований.	Заключение (Conclusion)	Содержит краткие итоги разделов статьи без повторения формулировок, приведенных в них.
Введение (Introduction)	Представляет актуальность темы исследования, обзор литературы по теме исследования, постановку проблемы исследования, формулирование цели и задач исследования.										
Методы (Materials and Methods)	◆ Детально описывают методы и схему экспериментов /наблюдений, позволяющие воспроизвести их результаты, пользуясь только текстом статьи. ◆ Описывают материалы, приборы, оборудование и другие условия проведения экспериментов/наблюдений.										
Результаты (Results)	Излагают фактические результаты исследования (текст, таблицы, рисунки, формулы).										
Обсуждение (Discussion)	Содержит интерпретацию полученных результатов исследования, включая: ◆ соответствие полученных результатов гипотезе исследования; ◆ ограничения исследования и обобщения его результатов; ◆ предложения по практическому применению; ◆ предложения по направлению будущих исследований.										
Заключение (Conclusion)	Содержит краткие итоги разделов статьи без повторения формулировок, приведенных в них.										
Благодарности (Acknowledgments)	Автор выражает: ◆ признательность коллегам за помощь; ◆ благодарность за финансовую поддержку исследования.										
Список источников (References)	Содержит только источники, использованные при подготовке статьи и оформленные в соответствии со стандартом, принятым в издательстве.										

Научно-практический журнал

ВЕСТНИК  
САМАРСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО  
ЭКОНОМИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА

№ 1 (231) 2024 г.

Главный редактор – ректор СГЭУ, доктор экономических наук,  
профессор С.И. Ашмарина

Издательская группа:  
О.В. Егорова, М.И. Анисимова

Дата выхода в свет 08.04.2024. Формат 60x84/8. Бумага офсетная.  
Гарнитура «Franklin Gothic Book». Печать офсетная. Усл. печ. л. 10,93 (11,75). Уч.-изд. л. 10,76.  
Тираж 1000 экз. Свободная цена. Заказ № 105.

Издатель - ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет».  
443090, Самарская обл., г. Самара, ул. Советской Армии, д. 141.

Отпечатано в типографии ФГАОУ ВО «СГЭУ».  
443090, Самарская обл., г. Самара, ул. Советской Армии, д. 141.

*Science and practice journal*

VESTNIK  
OF SAMARA STATE  
UNIVERSITY OF ECONOMICS

№ 1 (231) 2024

Chief editor – Chancellor of SSUE, Doctor of Economics,  
Professor S.I. Ashmarina

The English translations are edited by the International Office  
of Samara State University of Economics

Approved for publication 08.04.2024. Format 60x84/8.  
Offset paper. Type «Franklin Gothic Book». Offset printing. Printed signatures 10,93 (11,75).  
Publisher's signatures 10,76. Circulation 1000 copies.

Publishing house of Samara State University of Economics.  
443090, Samara, ulitsa Sovetskoi Armii, 141.

Printed in the Printing House of Samara State University of Economics.  
443090, Samara, ulitsa Sovetskoi Armii, 141.

ISSN 1993-0453



9 771993 045637 >