МИР ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

Научный журнал
Основан в ноябре 1999 года

2023. Том 23, № 1

СОДЕРЖАНИЕ

Региональная экономика

Kuzmina A. A. Analysis of Socio-Economic Conditions for the Formation of the Innovative Potential of the Region (Kaluga Region) 5

Фридман Ю. А., Речко Г. Н., Логинова Е. Ю., Крицкий Д. В. Кузбасс: смена парадигмы развития и структурная трансформация 16

Маркова В. М. Преимущества и вызовы для развития крупных и локальных угольных проектов в Арктической зоне России 32

Микроэкономический анализ

Баракшин А. А. К вопросу разработки механизмов уменьшения влияния ассиметричной информации на рынок банковских услуг Российской Федерации 57

Менеджмент

Сорокин М. Ю. Стратегическое планирование как способ повышения конкурентоспособности вузов Новосибирской области 66

Борисова С. Г. Проблема отчуждения как деструктивный фактор развития российских вузов 83

Прядохина И. В., Прищенко Е. А. Методический подход к управлению клиентским опытом на рынке ИТ-услуг 95

Рыхтикова Н. А., Лычагина А. С., Зорина Н. В. Возможности диверсификации деятельности организаций оптово-розничной торговли в современных условиях 109

Информация для авторов 120

ISSN 2542-0429
Мир экономики и управления. 2023. Том 23, № 1
World of Economics and Management, 2023, vol. 23, no. 1

ISSN 2542-0429
Мир экономики и управления. 2023. Том 23, № 1
World of Economics and Management, 2023, vol. 23, no. 1

WORLD OF ECONOMICS AND MANAGEMENT

Scientific Journal
Since 1999, November
In Russian

2023. Volume 23, № 1

Contents

Regional Economics

Kuzmina A. A. Analysis of Socio-Economic Conditions for the Formation of the Innovative Potential of the Region (Kaluga Region) 5

Fridman Y. A., Rechko G. N., Loginova E. Yu., Kritskiy D. V. Kuzbass: Change of Development Paradigm and Structural Transformation 16

Markova V. M. Advantages and Challenges of Developing Large and Local Coal Projects in the Arctic Zone of Russia 32

Microeconomic Analysis

Barakshin A. A. On the Issue of Developing Mechanisms to Reduce the Impact of Asymmetric Information on the Banking Services Market of the Russian Federation 57

Management

Sorokin M. Yu. Strategic Planning as a Way to Increase the Competitiveness of Universities of the Novosibirsk Region 66

Borisova S. G. The Problem of Alienation as a Destructive Factor in Development of Russian Universities 83

Pryadokhina I. V., Prishchenko E. A. Methodological Approach to Managing Customer Experience in the IT Services Market 95

Rykhtikova N. A., Zorina N. V., Lychagina A. S. Opportunities to Diversify the Activities of Wholesale and Retail Trade Organizations in Modern Conditions 109

Instructions for Contributors 120

ISSN 2542-0429
Мир экономики и управления. 2023. Том 23, № 1
World of Economics and Management, 2023, vol. 23, no. 1

Editor in Chief
G. M. Mkrtchyan, professor, Novosibirsk, Russia

Associate Editors
A. O. Baranov, professor, Novosibirsk, Russia
T. Yu. Bogomolova PhD (sociology), associated professor, Novosibirsk, Russia

Executive Editor
V. M. Markova, PhD (economics), associated professor, Novosibirsk, Russia

Editorial Board of the Journal

V. S. Avtonomov, associated member of RAS, Moscow, Russia
Babu Nahata, professor, Louisville, USA, O. E. Bessonova, D. Sc. (Sociology), Novosibirsk, Russia
L. P. Bufetova, professor, Novosibirsk, Russia
E. B. Bukharova, PhD (Economics), associated professor, Krasnoyarsk, Russia
V. P. Busygin, PhD (Economics), associated professor, Moscow, Russia
A. I. Izyumov, associate professor, Louisville, USA
Z. I. Kalugina, D. Sc. (Sociology), Novosibirsk, Russia
E. A. Kolomak, professor, Novosibirsk, Russia, D. L. Konstantinovskiy, D. Sc. (Sociology), Moscow, Russia
N. A. Kravchenko, professor, Novosibirsk, Russia, V. G. Larionov, professor, Moscow, Russia
M. V. Lychagin, professor, Novosibirsk, Russia, V. D. Markova, professor, Novosibirsk, Russia
Mehrdad Vahabi, professor, Paris, France, V. N. Pavlov, professor, St. Petersburg, Russia
B. N. Porfiriev, associated member of RAS, Moscow, Russia
E. M. Sandoyan, professor, Yerevan, Republic of Armenia
B. G. Saneev, professor, Irkutsk, Russia
N. I. Suslov, professor, Novosibirsk, Russia
V. I. Suslov, associated member of RAS, Novosibirsk, Russia
N. P. Tikhomirov, professor, Moscow

The journal is published quarterly in Russian since 1999
by Novosibirsk State University Press
The address for correspondence
Economics Department, Novosibirsk State University
1 Pirogov Street, Novosibirsk, 630090, Russia
Tel. +7 (383) 363 40 29
E-mail address: economics@vestnik.nsu.ru
On-line version: http://elibrary.ru

ISSN 2542-0429
Мир экономики и управления. 2023. Том 23, № 1
World of Economics and Management, 2023, vol. 23, no. 1

Научная статья

JEL R13
УДК 332
DOI 10.25205/2542-0429-2023-23-1-5-15

Analysis of Socio-Economic Conditions for the Formation of the Innovative Potential of the Region (Kaluga Region)

Alexandra A. Kuzmina

National Research Technological University "MISIS"
Moscow, Russian Federation

kuzmina.aa@misis.ru, https://orcid.org/0000-0002-1456-7732

Abstract

The study focuses on the current state of the region's economy, determining the role of its innovative potential in ensuring a high level of sustainability and competitiveness. The article provides a systematic analysis of the main factors shaping the innovation potential of the Kaluga region, justifies limiting trends, including: uncertainty in the economic situation, investment risks, a high percentage of commercial credit and a lack of own financial resources. This paper evaluates the system-forming sectors and industries, the level of investment activity and substantiates their impact on increasing the innovation potential of the Kaluga region. The study reveals the mechanism of providing resources for innovation activities based on the program-targeted approach of the implemented state programs "Innovative development and modernization of the economy", "Development of entrepreneurship and innovation in the Kaluga region", contributing to the output, increasing attractiveness for investors, allowing to ensure high values of socio-economic development in the ranking among the regions of the Russian Federation. Based on the component approach, a rating assessment was carried out that characterizes the effectiveness of the implementation of the innovative potential of the Kaluga region. The rating is based on a system of indicators of socio-economic conditions of innovation activity, scientific and technical potential, the level of innovation and export activity, the quality of regional innovation policy.

Keywords

innovation potential, region, analysis, development conditions, development conditions, formation factors, investments, budget, component approach, rating assessment, program-target approach

For citation

Kuzmina A. A. Analysis of Socio-Economic Conditions for the Formation of the Innovative Potential of the Region (Kaluga Region). *World of Economics and Management*, 2023, vol. 23, no. 1, pp. 5–15. DOI 10.25205/2542-0429-2023-23-1-5-15

© Kuzmina A. A., 2023

Анализ социально-экономических условий для формирования инновационного потенциала региона (на примере Калужской области)

Александра Алексеевна Кузьмина

Национальный исследовательский технологический университет «МИСИС»
Москва, Россия

kuzmina.aa@misis.ru, https://orcid.org/0000-0002-1456-7732

Аннотация

Исследование фокусируется на текущем состоянии экономики региона, определяя роль его инновационного потенциала в обеспечении высокого уровня устойчивости и конкурентоспособности. В статье проводится системный анализ основных факторов, формирующих инновационный потенциал Калужской области, обосновываются ограничивающие тенденции, среди которых: неопределенность в экономической ситуации, инвестиционные риски, высокий процент коммерческого кредита и недостаток собственных финансовых средств. В данной работе проводится оценка системообразующих секторов и отраслей, уровень инвестиционной активности и обосновывается их влияние на повышение инновационного потенциала Калужской области. В исследовании раскрыт механизм обеспечения ресурсами инновационной деятельности на основе программно-целевого подхода реализуемых государственных программ «Инновационное развитие и модернизация экономики», «Развитие предпринимательства и инноваций в Калужской области», способствующие на выходе, повышению привлекательности для инвесторов, позволяющие обеспечить высокие значения социально-экономического развития в рейтинге среди регионов Российской Федерации. На основе компонентного подхода проведена рейтинговая оценка, характеризующая эффективность реализации инновационного потенциала Калужской области. В основе рейтинга лежит система показателей социально-экономических условий инновационной деятельности, научно-технического потенциала, уровня инновационной и экспортной активности, качества региональной инновационной политики.

Ключевые слова

инновационный потенциал, регион, анализ, условия развития, факторы формирования, инвестиции, бюджет, компонентный подход, рейтинговая оценка, программно-целевой подход

Для цитирования

Кузьмина А.А. Анализ социально-экономических условий для формирования инновационного потенциала региона (на примере Калужской области) // Мир экономики и управления, 2023, Т. 23, № 1, с. 5–15. DOI 10.25205/2542-0429-2023-23-1-5-15

Introduction

The national economy of the Russian Federation is differentiated by the level of socio-economic development of the regions. This feature is due to the heterogeneity of social, demographic, economic, educational and innovation structures. Here the importance of the formation and implementation of regional socio-economic policy is revealed. Each region of the Russian Federation has its own specific features that allow it to develop in specific areas using a set of opportunities.

The basis of the innovative potential of the region is the availability of various resources, the rational use of which can ensure the transition of the economy to an innovative path. To study the innovation potential of the Kaluga region, it is necessary to consider the main components of the innovation potential, that is, the factors that form it.

As of the beginning of 2022, the population of the Kaluga region amounted to 1,012 thousand people. Despite the natural decline of the population, which in 2021 amounted to 10,788 people, the population of the Kaluga region increased by 11,864 peo-

ple. This was due to a significant migration increase, which amounted to 22,652 people. It should be noted that the main share of the migration population growth is made up of migrants from Ukraine, Tajikistan, Uzbekistan, Armenia and the Republic of Moldova. In the Kaluga Region, there is a tendency for the retirement of the population from 25 to 45 years old, who decide to relocate to other regions[1]. According to the survey, the main reasons for moving are improving financial well-being, changing climatic conditions, improving access to work choices and healthcare.

One of the advantages of the Kaluga Region is its proximity to the Moscow agglomeration, which includes some of the largest sales markets in Europe. However, this leads to the relocation of highly qualified population to the Moscow region, which provides a higher standard of living.

System-Forming Factors That Ensure the Innovative Potential of the Region

The industrial sector provides about 40 % of the added value of the gross regional product of the Kaluga region. In the absence of its own raw material base, mechanical engineering and metalworking have received significant development in the region. The enterprises of the machine-building complex form the basis of the industrial potential of the region[2].

The index of industrial production in 2021 by 2020 amounted to 106.3 % (9th place in the Central Federal District), but by 2022 it decreased to 94.8 % (Fig. 1). The volume of supplied goods of own production, works and services performed by own forces for industrial activities in 2021 reached the value of 1,114.2 billion rubles, then fell to 487.7 %. The share of large and medium-sized enterprises in the volume of industrial production of the Kaluga region amounted to 93.6 %.

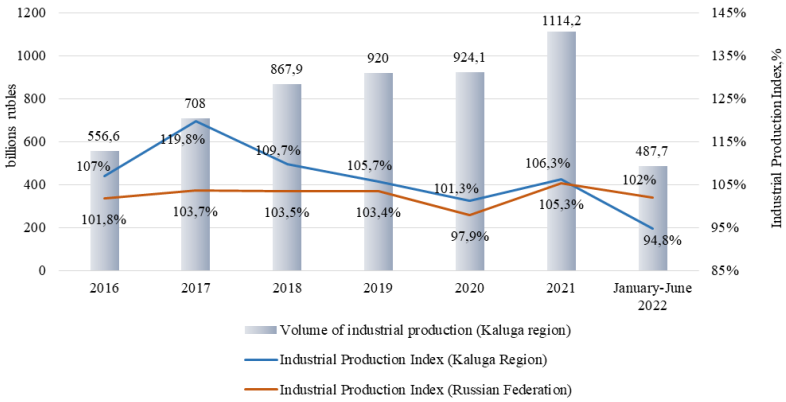


Fig. 1. Dynamics of industrial production in the region[3]
Рис. 1. Динамика промышленного производства в Калужской области

[1] Official website of the Ministry of Economic Development and Industry of the Kaluga Region [Online]. URL: https://minek.admoblkaluga.ru (accessed on 01.12.2022).

[2] The official website of the Kaluga Region authorities [Online]. URL: https:// pre.admoblkaluga.ru/sub/econom/strategy/Strateg KO red_26-11-2020_.pdf (accessed on 01.12.2022).

[3] The official website of the Kaluga Region authorities [Online]. URL: https:// pre.admoblkaluga.ru/sub/econom/strategy/Strateg KO red_26-11-2020_.pdf (accessed on 01.12.2022).

The development of existing and the creation of new enterprises has allowed the Kaluga Region over the past five years to increase the volume of industrial production per capita from 698.7 thousand rubles in 2017 to 1,113.1 thousand rubles in 2021, which corresponds to the 1st place among the regions of the Central Federal District of the Russian Federation and the 10th place among the regions of the Russian Federation. In 2021, the manufacturing industry occupies 96 % of the industrial sector of the Kaluga region. The largest share is occupied by the production of motor vehicles, trailers and semi-trailers (31.06 %), food production (16.52 %) and the production of computers, electronic and optical products (8.88 %).

Investments in fixed assets play an important role in spreading innovation. The main objective of investment policy—both regional and corporate—is to give investment an innovative character. This is the only way to provide a financial base for the innovative development of the region, increasing the competitiveness of goods and services in the region [3]. One of the most important components of the transition to an innovative economy is the constant process of modernization and updating of the material and technical base (Fig. 2).

In 2019, the degree of depreciation of fixed assets decreased to 33 %, from 44 % a year earlier. These changes were accompanied by an increase in the residual value of fixed assets from 618 billion 63 million rubles in 2018 to 1 trillion 519 billion rubles in 2019. However, the main reason for the improvement of the two indicators was the increase in the residual value of fixed assets for real estate transactions. In 2019, their value increased by 876 billion 617 million rubles, and the depreciation coefficient decreased by 4.7 %. There is an improvement in the material and technical base in the field of education, for example, the depreciation coefficient has reached 42.6 %, but still a high indicator for such an important field of activity.

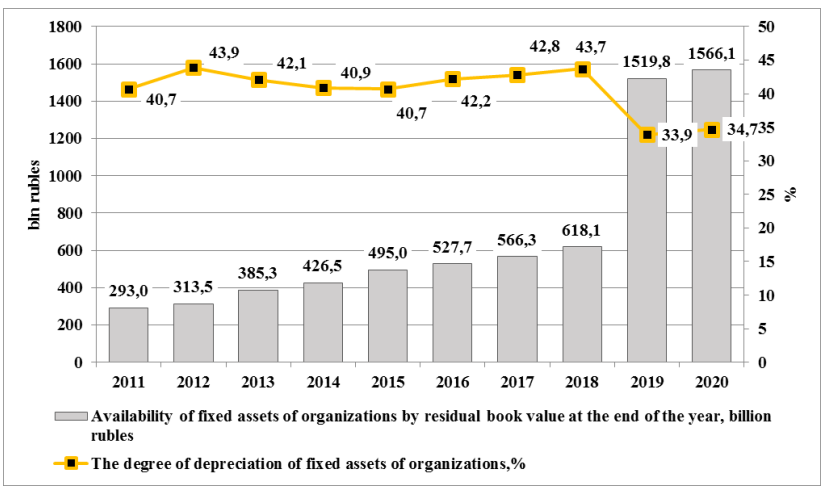


Fig. 2. Dynamics of indicators of the material and technical base of organizations in the region[4]
Рис. 2. Динамика показателей материально-технической базы организаций региона

[4] Official website of the Federal State Statistics Service [Online]. URL: https://rosstat.gov.ru/compendium (accessed on 01.12.2022).

It should be noted that the value of fixed assets of the manufacturing industry, which is the basis of the industrial sector of the Kaluga region, increased by 4.29 %, and the degree of depreciation increased by 8.5 %, reaching a value of 50 % in 2020. Various types of professional, scientific and technical economic activities, health and social services are experiencing similar problems with the deterioration of the material and technical base.

The improvement of the situation of the material and technical base can be triggered by an increase in investments in fixed assets (Fig. 3).

Thus, in 2021, the volume of investments in fixed assets increased to 128,508 million rubles, which amounted to 114.7 % by 2020 and 116.66 % by 2019. The main contribution to this was made by investments in machinery and equipment, vehicles, including household inventory and other objects. The volume of investments in this area in 2021 reached 60,450 million rubles, which is 36.16 % higher than in 2019. In addition, it is worth noting the rapid growth of investments in intellectual property, as this is one of the components of the innovative development of organizations. The volume of investments in this area in 2021 amounted to 3,365 million rubles, which is 187.62 % and 47.11 % higher than the values of 2019 and 2020 respectively. Investments in buildings and structures decreased to 10,407 million rubles, which amounted to 93.17 % by 2019, this was due to a strong reduction in 2020, as the increase for 2021 was 3.28 %. This component of investment plays an important role in improving the material and technical base of any organization; therefore, its reduction negatively affects the innovation potential.

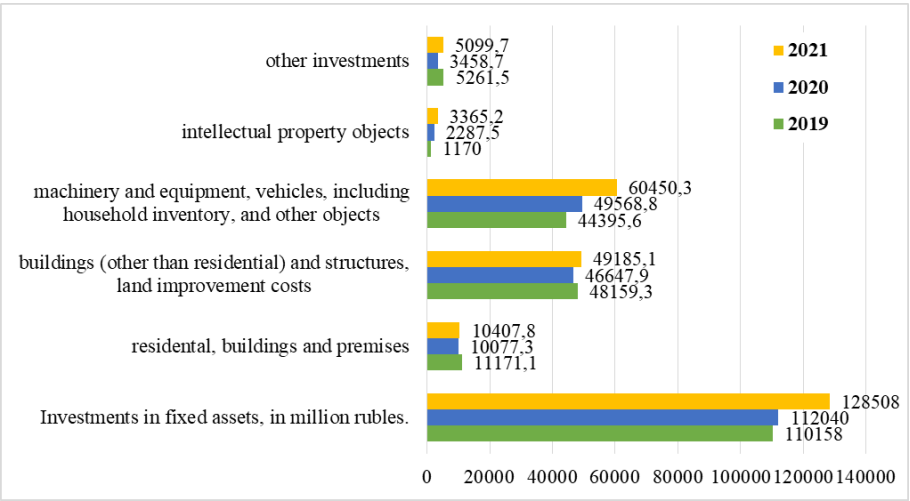


Fig. 3. Dynamics of investments in fixed assets of organizations in the region [9], million rubles
Рис. 3. Динамика инвестиций в основной капитал организаций региона [9], млн руб.

It is necessary to consider the dynamics and structure of investments in fixed assets by sources of financing in order to consider in more detail the investment potential of the region.

Based on the data published in the Federal State Statistics Service, it can be argued about an increase in the volume of investments in fixed assets by large and medium-sized organizations throughout the analyzed period. The volume of financing from own sources in 2021 increased to 66 billion 36 million rubles, which amounted to 127.13 % by 2019. Large and medium-sized organizations of the Kaluga Region are sending more and more of their own funds to invest in fixed assets, and the share of this source in 2021 reached 61.15 %. It can be noted that in 2020 there was a reduction in the volume of own funds, which was caused by the coronavirus crisis, but the total volume of investments did not decrease, since state support was provided. The volume of budget funds invested in fixed assets amounted to 20 billion 550 million rubles in 2020, which is 84.26 % higher than the value of 2019. Thus, it was possible to maintain the trend towards increasing investments in fixed assets.

According to the data of Kalugastat, there are a number of factors that limit the investment activity of organizations in the region (Fig. 4).

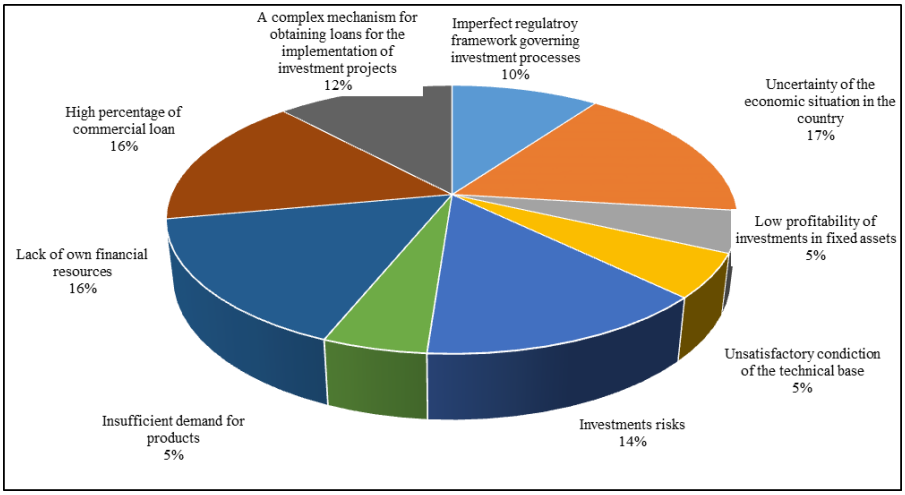


Fig. 4. Factors limiting the investment activity of organizations in the region[5]
Рис. 4. Факторы, ограничивающие инвестиционную активность организаций в регионе

The most significant factor influencing the reduction of investment activity among organizations of the Kaluga region is the uncertainty in the economic situation, investment risks, a high percentage of commercial credit and a lack of own financial resources. In addition, there is dissatisfaction with the state of the technical base, which does not allow the effective use of available funds and raises concerns among organizations about the profitability of investments. The solution of these problems will contribute to stimulating investment activity in the region.

In accordance with Resolution No. 631 of September 22, 2021 "On the forecast of socio-economic development of the Kaluga Region for 2022 and for the planning period of 2023 and 2024", an increase in investments in fixed assets is projected in the upcom-

[5] Official website of the Ministry of Economic Development and Industry of the Kaluga Region [Electronic resource] // Access mode: https://minek.admoblkaluga.ru

ing medium-term period of 2022–2024. This is due to the improvement of the overall investment climate, an increase in the volume of investments of enterprises engaged in modernization and expansion of production, as well as investments of new investors[6].

Kaluga Region holds high positions in terms of investment activity. The region managed to build and maintain a sufficiently high level of investment attractiveness. It is necessary to note the continued dominance of investments in the manufacturing sector of the economy, but the share of investments in culture, education, healthcare and agriculture is steadily growing [7].

One of the advantages of the Kaluga Region is the network of investment sites that has been built over the past decade: the Special Economic Zone «Kaluga»; company towns; 12 industrial parks; 8 innovation clusters; Obninsk Technopark; Industrial sites - Greenfields (more than 200), Brownfields (more than 150).

Thus, the investment part of the innovation potential of the Kaluga region is at a high level, which contributes to the scientific and technical development of the region.

No less important factor in the formation of innovative potential is research activity, without which it is impossible to create new knowledge that can be introduced into various production processes. In 2021, the number of organizations performing research and development in the Kaluga Region reached 46 units, having increased by 9 units since 2010. At the same time, since 2014 there has been a tendency to reduce the number of employees who are directly involved in research activities. This may be due to the migration problems that were discussed above. Despite the reduction in personnel, the Kaluga Region still shows decent results in scientific and technological activities. The Federal Institute of Industrial Property conducts a study of activity in the field of intellectual property every year. Kaluga Region is in the top 10 in Russia. In addition, our region ranks fourth in the Central Federal District and eighth throughout Russia in the ranking by the coefficient of inventive activity. It should be noted that over the past five years, applicants from our region have received 758 patents for inventions. In the top five NMRC of radiology, NPP "Technology" named after Romashin, the company "Craftway", PEI named after Leipunsky, KRITD. Rospatent selects the 100 best and most promising inventions in Russia. The latest rating includes two developments of NPP "Typhoon".

According to the data of the "Official Portal of the Kaluga Region authorities", the number of personnel engaged in research and development in 2021 amounted to more than 11,000 people, including 233 Doctors of Sciences and 1,048 candidates of sciences. Kaluga Region is among the top 5 leaders in this indicator. The share of young scientists under the age of 40 engaged in research and development in the Kaluga Region is 38.3 % of the total number of scientists working in the region. Of these, the number of employees under the age of 35 engaged in research and development is 2,545 people, which is 23 % of the total number of scientists working in the Kaluga Region, including two Doctors of Sciences and 81 Candidates of Sciences. This indicates a good level of scientific potential of the Kaluga region.

---

[6] Resolution of the Government of the Kaluga Region dated November 21, 2007 No. 302 «On the Concept of Innovative Development of the Kaluga Region» (as amended on August 1, 2011).

[7] The official website of the Kaluga Region authorities [Electronic resource] // Access mode: https://pre.admoblkaluga.ru/sub/econom/strategy/Strateg KO red_26-11-2020_.pdf.

Analysis of the directions of support for the socio-economic development of the region based on a program-targeted approach

In the Kaluga Region, the mechanism for providing resources for innovation activities is actively implemented through the implementation of a number of state programs, which are represented by the direction "Innovative development and modernization of the economy". This section contains 10 state programs aimed at accelerating the economic growth of the Kaluga region[8]. A special place in the list of state programs of the Kaluga region is occupied by the program "Development of entrepreneurship and innovation in the Kaluga region". The Ministry of Economic Development of the Kaluga Region has been appointed as the responsible executor of the state program. The main goal of this program is to create favorable conditions for the development of small and medium-sized businesses and increase the innovative activity of regional business. The program consists of two subprograms that define its main objectives: the development of small and medium-sized businesses in the region; the development of an innovative structure, high-tech industrial and innovation clusters in the region; the effectiveness of the implementation of the state program is carried out annually on the basis of a number of accepted indicators. At the moment, the program has passed half the way of its implementation, since its implementation was planned in one stage—2019–2024, so it is already possible to summarize interim results that will characterize the effectiveness of these programs[9].

Rating Assessment of the Innovative Development Potential of the Kaluga Region (Component Approach)

There are many ratings characterizing the effectiveness of the implementation of the innovative potential of the subjects of the Russian Federation, they will demonstrate the position of the Kaluga Region in this direction. The Institute of Statistical Research and Knowledge Economics of the National Research University Higher School of Economics, within the framework of the activities of the Russian Cluster Observatory, forms an annual rating of innovative development of the subjects of the Russian Federation. The rating is based on a system of indicators characterizing the socio-economic conditions of innovation activity, scientific and technical potential, the level of innovation and export activity, and the quality of regional innovation policy. In 2021, the Kaluga Region was able to improve its position in the rating of innovative development of the subjects of the Russian Federation by several components of the composite index at once (Fig. 5).

The socio-economic conditions of innovation activity have significantly improved, reaching a value of 0.431 in 2021, as well as export activity, increasing the value to 0.472. There was an increase in scientific and technical potential to the level of 0.386 and a slight increase in innovation activity, the index of which in 2020 was 0.355. However, there was a deterioration in the quality of innovation policy and in 2021 the Kaluga

[8] The official website of JSC "Agency for Innovative Development – Center for Cluster Development of Kaluga region [Online]. URL: https://airko.org/ (accessed on 01.12.2022).

[9] Official website of the Ministry of Economic Development and Industry of the Kaluga Region [Online]. URL: https://minek.admoblkaluga.ru (accessed on 01.12.2022).

Region took 13th place in the Russian Federation. All this made it possible to improve the position of the Kaluga Region in the overall rating of innovative development of the subjects of the Russian Federation.

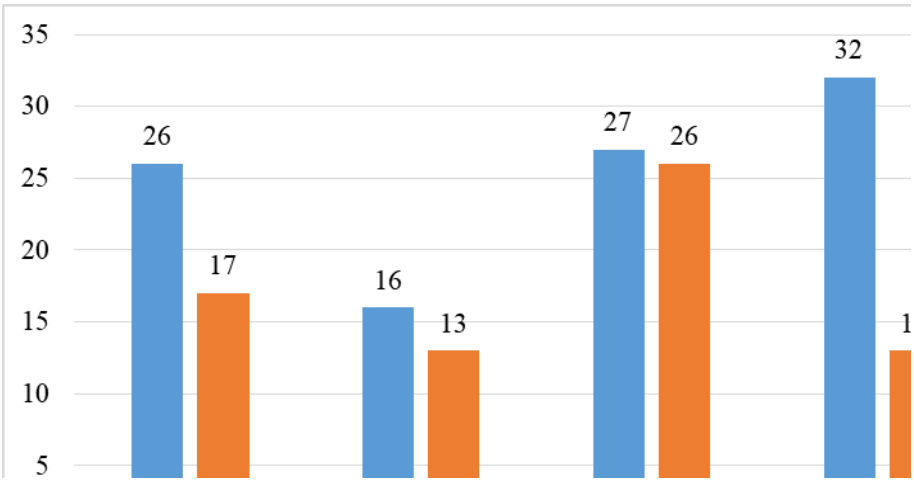


Fig. 5. Structure of the consolidated innovation index of the Kaluga Region in 2021[10]
Рис. 5. Структура сводного инновационного индекса Калужской области в 2021 г.

In 2021, the rating agency RIA Rating provided its rating characterizing the scientific and technological development of the regions, in which the Kaluga Region took 15th place among all subjects of the Russian Federation, gaining 50.13 rating points. In 2019, our region took the 19th place. The improvement of the position in this rating indicates the emerging trend towards the growth of scientific and technological development in the Kaluga region, which will contribute to strengthening the innovative potential.

Conclusion

Thus, it can be concluded that favorable socio-economic conditions have been created on the territory of the region, forming the innovative potential of the region. In order to switch to the innovative path of development, it is necessary to create a system of institutions and organizations that will be able to effectively use the available resources to stimulate innovation. One of the ways to implement the innovative transformation of the economy is the use of the cluster approach.

References

1. **Akubardiya N. V.** Problema sushchestvovaniya regional'nyh tekhnoparkov na primere AO "Tekhnopark Sankt-Peterburga" // Molodyozh' i sistemnaya modernizaciya strany. 2019. Pp. 18–20.

[10] The official website of the HSE [Online]. URL: Access mode: https://region.hse.ru/rankingid19 (accessed on 01.12.2022).

2. **Burmatova O. P., Kurilyak E. Yu.** Klasternyj podhod kak odna iz sovremennyh tekhnologij upravleniya regional'nym razvitiem // Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politicheskie, sociologicheskie i ekonomicheskie nauki. 2018. № 4. Pp. 29–34.
3. **Golikova Yu. B., Mochalova Ya. V.** Innovacionnyj potencial regionov RF: tendencii i perspektivy razvitiya // Gumanitarnye, social'no-ekonomicheskie i obshchestvennye nauki. 2020. № 9. Pp. 183–186.
4. **Galochkin V. T.** Ekonometrika: uchebnik i praktikum dlya vuzov. Moscow: Yurajt, 2022. 293 p.
5. **Nazin K. N. et al.** Innovacionnaya politika: uchebnoe posobie dlya vuzov; Eds. K. N. Nazin, D. I. Kokurin, S. I. Agabekov. Moscow: Yurajt, 2022. 232 p.
6. **Sotnikova A. A.** Metodologicheskie aspekty opredeleniya innovacionnogo potenciala regiona // Vestnik RGGU. Seriya: Ekonomika. Upravlenie. Pravo. 2021. No. 3. Pp. 64–71.
7. Tekushchee sostoyanie i vozmozhnye napravleniya social'no-ekonomicheskogo razvitiya Kaluzhskoj oblasti do 2040 goda // CSR "Severo-Zapad". 2022. 34 p.

Список литературы

1. **Акубардия Н. В.** Проблема существования региональных технопарков на примере АО «Технопарк Санкт-Петербурга» // Молодежь и системная модернизация страны 2019. С. 18–20.
2. **Бурматова О. П., Куриляк Е. Ю.** Кластерный подход как одна из современных технологий управления региональным развитием // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2018. № 4. С. 29–34.
3. **Голикова Ю. Б., Мочалова Я. В.** Инновационный потенциал регионов РФ: тенденции и перспективы развития // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2020. № 9. С. 183–186.
4. **Галочкин В. Т.** Эконометрика: учебник и практикум для вузов. М.: Юрайт, 2022. 293 с.
5. Инновационная политика: учебное пособие для вузов / К. Н. Назин [и др.]; под ред. К. Н. Назина, Д. И. Кокурина, С. И. Агабекова. Москва: Юрайт, 2022. 232 с.
6. **Сотникова А. А.** Методологические аспекты определения инновационного потенциала региона // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. 2021. № 3. 64–71 с.
7. Текущее состояние и возможные направления социально-экономического развития Калужской области до 2040 года // ЦСР «Северо-Запад». 2022. 34 с.

Information about the Author

Alexandra A. Kuzmina, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Senior Lecturer of the Department of Economics, National Research Technological University "MISIS" (Moscow, Russia)

Информация об авторе

Кузьмина Александра Алексеевна, кандидат экономических наук, доцент, старший преподаватель кафедры экономики Национального исследовательского технологического университета «МИСИС»

Статья поступила в редакцию 02.02.2023 ;
одобрена после рецензирования 01.04.2023; принята к публикации 01.04.2023

The article was submitted 02.02.2023;
approved after reviewing 01.04.2023; accepted for publication 01.04.2023

Научная статья

УДК 338.2
JEL R10, R11, R58
DOI 10.25205/2542-0429-2023-23-1-16-31

Кузбасс: смена парадигмы развития и структурная трансформация

Юрий Абрамович Фридман[1], Галина Николаевна Речко[2]
Екатерина Юрьевна Логинова[3], Дмитрий Викторович Крицкий[4]

[1–3]Институт экономики и организации промышленного производства СО РАН
Новосибирск, Россия

[4]ООО «Магистральстройпроект»
Воронеж, Россия

[1]yurifridman@mail.ru, https://orcid.org/0000-0003-3120-7197
[2]rgn.kem@mail.ru, https://orcid.org/0000-0001-7423-4051
[3]katrin.2007@mail.ru, https://orcid.org/0000-0002-2743-3653
[4]d.v.kritskiy@gmail.com, https://orcid.org/0009-0001-9165-4119

Аннотация

Статья посвящена проблеме структурной трансформации экономики Кемеровской области – Кузбасса в контексте адаптации этой углепромышленной территории к новым условиям. Ориентированная на экспорт угольная отрасль в качестве ядра кузбасской экономики в последнее время становится вызовом для устойчивого развития региона. Причина прежде всего в изменении приоритетов государственных энергетических политик многих стран мира: сейчас цели декарбонизации и заявления об отказе по экологическим соображениям от ископаемых видов топлива парадоксальным образом сочетаются с необходимостью решения государствами задач по обеспечению собственной энергобезопасности на фоне деглобализации мировой экономики. Всё это порождает неопределенность в отношении будущего угольной промышленности и вынуждает Кузбасс искать новые пути развития. Но за прошедшие двадцать лет попытки снизить зависимость от угольной отрасли так и не дали желаемого результата. Причина, по мнению авторов статьи, заключается, помимо прочего, в отсутствии у региона четкой структурной политики. К настоящему моменту вокруг и внутри России сформировался целый комплекс вызовов и угроз, которые в корне меняют принципы развития Кузбасса с точки зрения открытости внешним рынкам сырья, капиталов, оборудования и инноваций, перспектив кооперации и создания цепочек добавленной стоимости, тем самым создавая предпосылки для дестабилизации экономической системы Кемеровской области. Авторы статьи рассматривают три сценария развития угледобычи в Кузбассе и предлагают с целью решения вышеназванных проблем сосредоточиться на применении двух базовых инструментов структурной трансформации его экономики: реструктуризации угольной отрасли и диверсификации с преимущественным развитием отраслей новой экономики.

© Фридман Ю. А., Речко Г. Н., Логинова Е. Ю., Крицкий Д. В., 2023

Ключевые слова

Кузбасс, углепромышленная территория, структурная трансформация, реструктуризация угольной отрасли, диверсификация экономики

Источник финансирования

Статья подготовлена по плану НИР ИЭОПП СО РАН в рамках проекта «Движущие силы и механизмы развития кооперационных и интеграционных процессов в экономике Сибири», № 121040100279-5.

Для цитирования:

Фридман Ю. А., *Речко Г. Н., Логинова Е. Ю., Крицкий Д. В.* Кузбасс: смена парадигмы развития и структурная трансформация // Мир экономики и управления. 2023. Т. 23, № 1. С. 16–31. DOI 10.25205/2542-0429-2023-23-1-16-31

Kuzbass: Change of Development Paradigm and Structural Transformation

Yuri A. Fridman[1], Galina N. Rechko[2], Ekaterina Yu. Loginova[3], Dmitriy V. Kritskiy[4]

[1–3]Institute of Economics and Industrial Engineering SB RAS
Novosibirsk, Russian Federation

[4]Magistral'stroiproekt, LLC
Voronezh, Russian Federation

[1]yurifridman@mail.ru, https://orcid.org/0000-0003-3120-7197
[2]rgn.kem@mail.ru, https://orcid.org/0000-0001-7423-4051
[3]katrin.2007@mail.ru, https://orcid.org/0000-0002-2743-3653
[4]d.v.kritskiy@gmail.com, https://orcid.org/0009-0001-9165-4119

Abstract

The article deals with the problem of structural transformation of the economy of the Kemerovo region – Kuzbass in the context of adaptation of this coal mining area to new conditions. The export-oriented coal industry as the core of the Kuzbass economy has recently become a challenge to sustainable development region. The reason is, first of all, the change in the priorities of state energy policies in many countries of the world: now the goals of decarbonization and statements about the rejection of fossil fuels for environmental reasons are paradoxically combined with the need for states to solve the tasks of ensuring their own energy security against the background of the deglobalization of the world economy. All this creates uncertainty about the future of coal and forces Kuzbass to look for new ways of development. But over the past twenty years, attempts to reduce dependence on the coal industry have not bring the desired result. The reason, according to the authors of the article, is, among other things, the region's lack of a clear structural policy. To date, a whole range of challenges and threats has formed around and within Russia, which radically change the principles of development of Kuzbass in terms of openness to external markets for raw materials, capital, equipment and innovations, prospects for cooperation and creation of value chains, thereby creating prerequisites for destabilizing the economic systems of the Kemerovo region. The authors of the article consider three scenarios for the development of coal mining in Kuzbass and, in order to solve the above problems, they propose to focus on the use of two basic tools for the structural transformation of its economy: restructuring of coal industry and diversification with the predominant development of new economy sectors.

Keywords

Kuzbass, coal mining area, structural transformation, restructuring of coal industry, economic diversification

Funding

The research was carried out according to the plan of research work of IEIE SB RAS, project ”Driving forces and mechanisms of cooperation and integration processes in the economy of Siberia”, № 121040100279-5.

For citation:

Fridman Yu. A., Rechko G. N., Loginova E. Yu, Kritskiy D. V. Kuzbass: Change of Development Paradigm and Structural Transformation. *World of Economics and Management*, 2023, vol. 23, no. 1, pp. 16–31. (in Russ.) DOI 10.25205/2542-0429-2023-23-1-16-31

Постановка проблемы

Уголь, который свыше ста лет был краеугольным камнем экономической системы Кузбасса, теперь – его проблема. Углепромышленная парадигма функционирования региона в ее нынешнем состоянии, с ядром в виде экспортно ориентированной угольной отрасли, близка к исчерпанию. Это связано с целым комплексом внешних и внутренних факторов. Уголь в последние годы более чем какой-либо другой вид ископаемого топлива вызывает бурные споры в контексте очередного глобального энергоперехода. В частности, многие экономически развитые страны в русле «зеленой повестки» рассматривают отказ от угля в пользу более чистых источников энергии в качестве непременного условия достижения целей углеродной нейтральности. В свою очередь страны, которые традиционно пока еще принято относить к категории развивающихся, видят в угле наиболее доступный стратегический ресурс для удовлетворения своих растущих потребностей в энергии [1]. Эти общемировые тренды предопределяют смещение центра потребления угля с глобального Запада на глобальный Восток (так, в Азию сейчас поставляется около 70 % торгуемого на мировом рынке угля).

Именно Азиатско-Тихоокеанский регион (АТР), прежде всего Китай, Индия и Турция, позволил российской угольной отрасли в 2022 г. компенсировать потерю европейского рынка сбыта продукции, после того как Евросоюз ввел эмбарго на поставку угля из РФ в рамках пятого пакета санкций против России из-за спецоперации на Украине (запрет должен был затронуть 25 % российского угольного экспорта[1] и примерно треть европейского угольного импорта[2]). В конечном итоге угольный бизнес РФ смог адаптироваться к новым реалиям: страна за 2022 г. даже несколько увеличила добычу угля – до 443,6 млн т, при этом экспорт сократился на 7,5 % (210,9 млн т), а поставки на внутренний рынок выросли на 12,2 % (172,42 млн т) [2]. Но процесс адаптации сопровождался изменениями в отраслевой географии: новые, получающие активное развитие центры угледобычи в регионах Азиатской России благодаря территориальной близости к АТР, куда перенаправлялся угольный экспорт после введения европейского эмбарго, усилили свои позиции, потеснив конкурентов. Например, Якутия в 2022 г. нарастила производ-

[1] Евросоюз полностью прекратил закупки российского угля // РБК, 10 авг 2022, URL: https://www.rbc.ru/politics/10/08/2022/62e229b39a794791f3187fe3 (дата обращения: 10.01.2023).

[2] Перспективы российского угля: рост мировых цен, европейское эмбарго и восточный вектор // Эксперт, 1 февраля 2023, URL: https://expert.ru/2023/02/1/perspektivy-rossiyskogo-uglya-rost-mirovykh-tsen-yevropeyskoye-embargo-i-vostochniy-vektor/ (дата обращения: 15.02.2023).

ство угля в годовом выражении на 26 % (до 39,2 млн т)[3], тогда как Кузбасс сократил его на 8 % к уровню 2021 г. (до 223,6 млн т)[4] из-за ограничений на пути вывоза угля в восточном направлении. Напомним, логистический фактор всегда имел особое значение для кузнецкого угля, идущего на экспорт: средняя дальность его перевозки до морских портов в пределах РФ составляет около 5 тысяч км.

Нынешний вектор развития российской угольной отрасли подтверждает выводы, ранее сделанные нами и другими экспертами [3; 4], о стратегической уязвимости крупнейшего на сегодня угольного центра страны, Кемеровской области – Кузбасса. Это понимают и власти, которые заявляют о необходимости развития в регионе неугольных отраслей, и сам угольный бизнес, который получил от федеральных властей «желтую карточку» за нежелание нести экономическую и социальную ответственность за Кузбасс.

Однако переформатирование кузбасской экономики в настоящее время, впрочем, как и в последние два десятка лет, происходит стихийно, с опорой на «естественную диверсификацию». Нет четкого понимания содержания конечной цели, идеи этой перестройки. Большинство инициатив федерального центра по преобразованию экономики Кемеровской области ограничиваются призывами к бизнесу инвестировать в неугольные отрасли (так, Стратегия развития Сибирского федерального округа до 2035 г. называет переориентацию экономики с добычи угля «одним из главных приоритетов»[5] Кузбасса) и краткосрочными программами, направленными на оперативное решение инфраструктурных проблем региона[6].

Между тем региональные власти, декларируя задачи диверсификации экономики в Стратегии развития Кемеровской области до 2035 г.[7], грешат амбициозностью и на практике ограничиваются лоббированием проектов развития, которые задумывались десятилетия назад и по разным причинам не были реализованы, а в качестве отрасли-трансформера в процессе ревитализации углепромышленного региона делают ставку на туризм, и прежде всего на спортивно-туристический комплекс Шерегеш (доля туристской деятельности в структуре кузбасского валового регионального продукта (ВРП) составляет сейчас немногим более 2 % (2020)[8] против примерно трети ВРП, которую обеспечивает угледобыча). В то же время у Кузбасса есть положительный опыт проведения плановой структурной

---

[3] В Якутии выросла добыча угля на 26% в 2022 году //Официальный информационный портал Республики Саха (Якутия), 06 февраля 2023URL: https://www.sakha.gov.ru/news/front/view/id/3343655 (дата обращения: 12.02.2023).

[4] Итоги работы угольной отрасли за Декабрь 2022 года. Министерство угольной промышленности Кузбасса. URL: https://mupk42.ru/ru/press-center/news/novosti-ministerstva/itogi-raboty-ugolnoy-otrasli-za-dekabr-2022-goda/ (дата обращения: 15.02.2023).

[5] Стратегия социально-экономического развития Сибирского федерального округа до 2035 г. (утв. распоряжением Правительства РФ №129-р от 26.01.2023).

[6] Программа социально-экономического развития Кемеровской области – Кузбасса до 2024 г. (утв. распоряжением Правительства РФ № 556-р от 06.03.2021); План мероприятий по диверсификации экономики Кемеровской области – Кузбасса на 2021–2026 гг. (утв. Приказом Минэкономразвития России №410 от 05.07.2021).

[7] Стратегия социально-экономического развития Кемеровской области – Кузбасса на период до 2035 г. (утв. Законом Кемеровской области – Кузбасса № 163-ОЗ от 23.12.2020).

[8] Стратегия социально-экономического развития Сибирского федерального округа до 2035 г. (утв. распоряжением Правительства РФ №129-р от 26.01.2023).

трансформации: в 1960–1980 гг. в регионе успешно проводилась диверсификация экономики в рамках формирования первого в Сибири – Кузбасского территориально-производственного комплекса; в 1990-е – 2000-е гг. была осуществлена уникальная в своем роде программа реструктуризации угольной отрасли.

Цель настоящей статьи – определить ключевые инструменты новой структурной трансформации экономики Кузбасса, которая призвана обеспечить ее переход от сырьевой (угольной) к несырьевой модели функционирования, с учетом возможных сценариев развития угледобычи в период до 2035 г.

Методы

Количество теоретических и эмпирических исследований, посвященных анализу структурных трансформаций («структурных сдвигов», «структурных преобразований») социально-экономических систем, включая системы регионального уровня, сегодня довольно значительно. При этом если одни специалисты ограничиваются анализом лишь отраслевой структуры экономики, то другие смотрят на проблему шире и изучают территориальную, технологическую и иные типы экономических структур (см., например: [5; 6; 7] и др.).

По нашему мнению, структурная трансформация представляет собой комплекс трех одновременно протекающих процессов: реструктуризации, диверсификации и структурных сдвигов.

В методологии организации и управления сложными системами термин «реструктуризация» понимается как процесс изменения структуры системы (объекта) ([8] и др.). В результате реструктуризации система переходит к новым условиям функционирования, которые соответствуют изменившимся условиям внешней среды. В узком смысле реструктуризация описывает определенные действия в отношении конкретных систем, например, изменения в составных частях экономики (реструктуризация промышленности, отдельной отрасли или кластера и т. д.).

Другой аспект изменения структурных пропорций экономики связан с диверсификацией. Идеи диверсификации находят отражение не только в трудах ученых, но и содержатся в документах стратегических планирования большинства российских регионов в числе приоритетов экономической политики.

Процесс диверсификации структуры экономики (на отдельной территории либо в пределах взаимодействующих локальных территорий), следуя утверждениям классической эволюционной экономической географии, является процессом расширения отраслевого многообразия экономики, эволюционным по скорости развития и длительным по времени (см., например: [9]). В чем и заключается одно из принципиальных отличий диверсификации от структурных сдвигов, измеряемых по одной и той же отраслевой совокупности. В конечном же счете, «диверсификация экономики – это процесс перехода экономики от единого источника дохода к множеству источников из растущего круга секторов и рынков» [10, с. 51].

В свою очередь структурные сдвиги «возникают как качественные изменения связей, которые существуют между сопоставимыми элементами макроэкономической системы» [6, с. 69], т. е. как разность между новыми и старыми структурами. Речь идет о динамическом изменении долей, весов, пропорций отдельных

составляющих экономической системы на разных уровнях: макро-, мезо-, микро- и даже наноуровне – в зависимости от степени охвата хозяйственных элементов. Применительно к настоящему исследованию интерес представляют прежде всего сдвиги, происходящие в структуре региональной экономики.

Структурную политику, с нашей точки зрения, следует рассматривать как аналог «industrial policy»[9], как необходимый и ключевой компонент при формировании региональной экономической политики, одним из направлений которой должно быть обязательно (причем именно на региональном уровне) [11] встроенное администрирование структурного перехода социально-экономической системы региона. При этом «под структурной политикой понимается комплекс мер экономической политики, направленный на устранение диспропорций развития, вызванных несовершенством функциональных связей в экономике» [12, с. 16].

Результаты и обсуждение

Формирование политики структурной трансформации Кузбасса в настоящее время базируется на принципах лидерства сырьевого сектора экономики (рис. 1). С учетом локализации удельный вес сырьевого сектора в экономической структуре Кемеровской области составляет в разные годы 50–60 %.

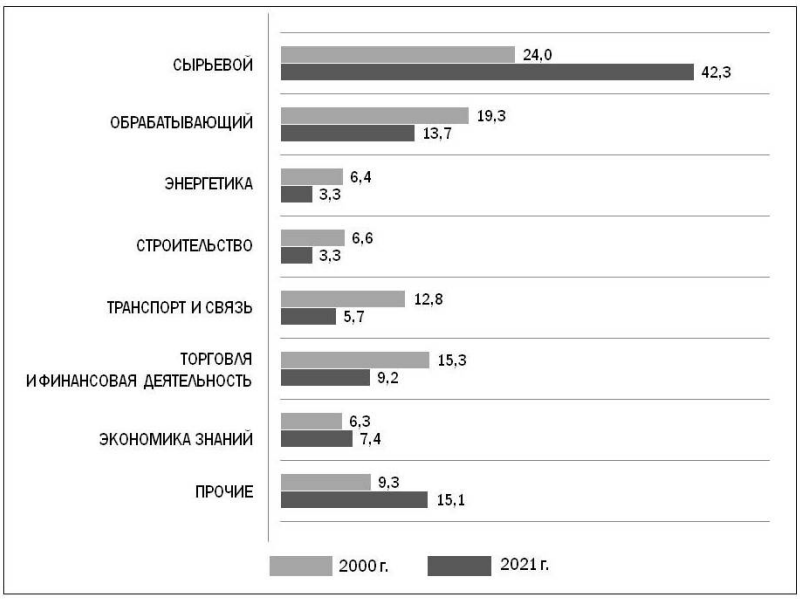
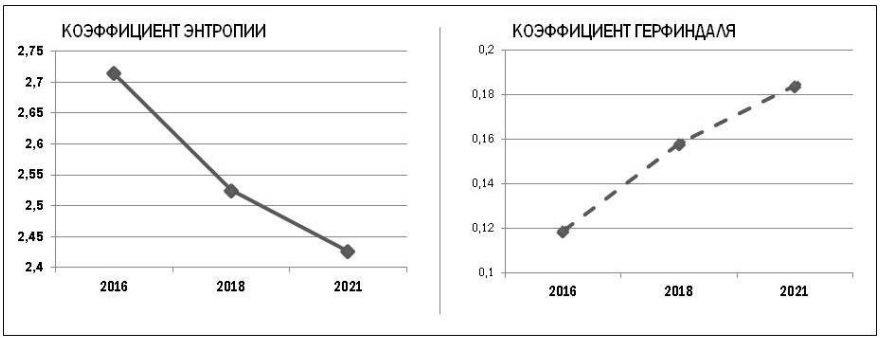


Рис. 1. Структура ВРП, произведенного в Кемеровской области (в процентах)
Источник: рассчитано авторами по данным Кемеровостата
Fig. 1. Structure of GRP produced in the Kemerovo region (in percent)
Source: calculated by the authors on the data of the Kemerovostate

[9] Аналитический доклад по структурной политике. ВШЭ, 2018. URL: https://www.hse.ru/data/2018/04/13/1150725828/Аналитический доклад по структурной политике. pdf (дата обращения: 10.03.2023).

Результаты проведенного нами с использованием метода структурных сдвигов анализа динамики и структурных трансформаций в Кузбассе в период между 2007 и 2016 гг. на основе показателя валовой добавленной стоимости (ВДС)[10] показали: динамику развития области продолжает определять структура экономики, которая сформировалась еще в советское время. И ее незыблемой основой, «генетическим кодом», остается угледобыча (коэффициенты локализации этого промышленного сектора более чем в 30 раз выше нижней границы идентификации базовых отраслей региональной экономики, 1,25) [13]. Кроме того, как говорят расчеты, в Кузбассе по-прежнему сильными позициями обладают металлургия и энергетика.

Наша оценка тенденции специализации производства в Кемеровской области в период между 2016, 2018 и 2021 гг. на основе показателя ВДС (по детализированной номенклатуре ОКВЭД2) подтвердила сделанные ранее выводы. Оба измерителя диверсификации экономической деятельности: коэффициенты энтропии и Герфиндаля – зафиксировали усиление степени специализации кузбасской экономики и, соответственно, снижение уровня ее диверсификации (рис. 2).



Примечание. Коэффициент энтропии сопоставляет имеющуюся структуру экономики с равно пропорциональным распределением отраслей (чем выше значение коэффициента, тем выше уровень диверсификации; более низкое значение коэффициента свидетельствует об усилении специализации экономики). Коэффициент Герфиндаля измеряет степень доминирования в регионе отдельных отраслей экономики (принимает значения в интервале от 0 до 1) – высокое значение коэффициента означает усиление степени специализации экономики и, соответственно, снижение уровня ее диверсификации.

Рис. 2. Показатели уровня диверсификации кузбасской экономики
Источник: рассчитано авторами
Fig. 2. Indicators of the level of diversification of the Kuzbass economy
Source: calculated by the authors

Однако надо признать, что, несмотря на наличие таких «точек уязвимости», как концентрация инвестиционной активности преимущественно в базовых отраслях, деиндустриализация моногородов, неблагоприятная экологическая ситуация, снижение качества жизни населения, – действующая модель развития на протяжении уже более двадцати лет обеспечивает экономическую стабильность Кузбасса

[10] Расчеты выполнены в сопоставимых ценах по детализированной номенклатуре ОКВЭД-2007.

(рис. 3). Показателен следующий факт: в период 2000–2021 гг. только в 2002, 2013, 2014, 2015 и 2020 гг. Кемеровская область получила отрицательный сальдированный финансовый результат. Однако сумма отрицательного финансового результата за пять лет в пять раз меньше финансового результата, полученного в 2021 г.

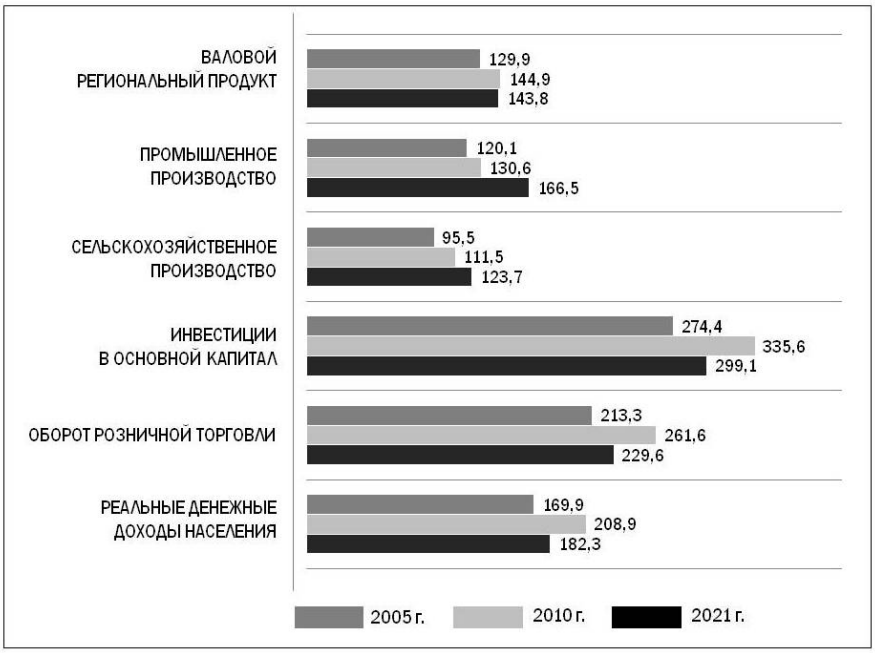


Рис. 3. Динамика основных индикаторов развития Кузбасса (в сопоставимых ценах, 2000 г. = 100 %)
Источник: расчеты авторов по данным Росстата
Fig. 3. Dynamics of the main indicators of the development of Kuzbass (in comparable prices, 2 000 = 100 %)
Source: calculated by the authors on the data of the Rosstat

Между тем к настоящему моменту вокруг и внутри России сформировался новый комплекс вызовов, которые «торпедируют» основной посыл развития современного Кузбасса (открытость внешним рынкам сырья, капиталов, оборудования и т. п.):

1) деглобализация экономики[11], которая сопровождается вероятными рисками ее фрагментации;

2) социализация мировой экономики и экономик отдельных стран, что предполагает смену целевых приоритетов с преимущественно экономических на приоритеты развития человека, включая приоритет экологического благополучия;

3) зависимость спроса на уголь в качестве одного из базовых элементов топливно-энергетического баланса мира от характера и глубины ограничений, вво-

[11] Мир без сверхдержав - Клуб «Валдай». URL: https://ru.valdaiclub.com/files/43157/ (дата обращения: 25.01.2023).

димых разными странами на его использование (в том числе экологические ограничения, по-прежнему находящиеся на повестке дня);

4) разворот российской экономики в своем развитии на внутренний спрос;

5) неизбежное смещение акцентов в структурной политике РФ с интересов отдельных корпораций к общенациональным интересам[12].

Современный Кузбасс не сможет с ними справиться, если радикально не изменит подходы к оценке места и роли угольного направления развития в своей стратегии и, как следствие, к разработке новой политики структурной трансформации.

На основе изучения большого количества экспертных оценок, а также собственных представлений о развитии рынков угля нами сформированы *несколько сценариев развития угледобычи в Кузбассе до 2035 г. и ее возможного влияния на экономику региона в целом*. В качестве точки отсчета взят 2021 г., когда уровень добычи угля в Кемеровской области составил немногим более 243 млн т[13].

Сценарий «Управляемый рост». Допускается рост добычи угля на территории Кузбасса на 50 млн т по сравнению с уровнем 2021 г. – до 300 млн т в 2035 г. В этом случае наши оценки близки к тем, что содержатся в оптимистическом варианте развития угледобычи в Кемеровской области, который предлагается в Программе развития угольной промышленности России до 2035 г. (297 млн т)[14]. Такой сценарий, считаем, теоретически может быть реализован в Кузбассе при соблюдении трех условий. Во-первых, осуществление ускоренной полномасштабной технической и технологической модернизации угольной отрасли региона на основе подходов проекта «Индустрия 4.0» [14; 15], а также запуск проектов по переработке угля в высокомаржинальные продукты. Во-вторых, выполнение всех заявленных планов по развитию Восточного полигона сети железных дорог и портовой инфраструктуры для обеспечения вывоза угольной продукции из регионов Западной Сибири на экспорт в восточном направлении. Третье и, вероятно, главное условие – наличие достаточного финансирования и государственной поддержки для выполнения этих капиталоемких проектов, в которых в первую очередь должен быть заинтересован сам угольный бизнес.

Данный сценарий исходит из идеи экономической ревитализации старопромышленного региона, каким по сути является Кузбасс, с опорой на накопленный им ресурсный бэкграунд. Это естественный и менее травматичный вариант переформатирования экономики и расширения отраслевого спектра: базовая угольная отрасль в результате апгрейда дает импульс инновационному росту всей территории.

Сценарий «Контролируемая турбулентность». Он подразумевает сохранение в Кемеровской области современного уровня добычи угля с возможными колебаниями в пределах от 220 до 270 млн т в 2035 г. Речь идет о консервации

---

[12] Пленарное заседание съезда РСПП. Владимир Путин принял участие в работе ежегодного съезда Российского союза промышленников и предпринимателей. 16 марта 2023 гоURL: http://www.kremlin.ru/events/president/news/70688 (дата обращения: 20.03.2023).

[13] Итоги работы угольной отрасли за декабрь 2021 года. URL: https://mupk42.ru/ru/press-center/news/novosti-ministerstva/itogi-raboty-ugolnoy-otrasli-za-dekabr-2021-goda/ (дата обращения: 30.01.2023).

[14] Программа развития угольной промышленности России на период до 2035 года (утв. распоряжением Правительства РФ №1582-р от 13.06.2020).

нынешнего положения дел в кузбасской угольной отрасли при условии успешной адаптации бизнеса к новым шокам (в частности, жесткому развороту экспортных потоков российского угля на Восток, где его готовы покупать с дисконтом); сохранении господдержки отрасли и даже ее усилении (например, для сокращения транспортно-логистических затрат угольных предприятий на вывоз своей продукции из Сибири в страны Азии и Африки); стабилизации цен на сырьевых рынках; сохранении объемов потребления угля на внутреннем рынке РФ. Вероятность реализации такого сценария для Кузбасса зависит от способности государства и бизнеса удержать под контролем ситуацию в угольной отрасли на фоне сохраняющихся рисков. Реакция РФ на усиление санкционного давления в течение 2022 г. дает основания предполагать, что эта задача может быть решена.

Сценарий «Неуправляемое падение». Добыча угля в Кузбассе к 2035 г. может сократиться на 100 млн т – примерно до 150 млн т в год, что означает откат региона к уровню угледобычи начала 2000-х гг. Основными предпосылками развертывания такого сценария являются, с одной стороны, ускорение глобального энергетического перехода и движение ведущих экономик мира по пути декарбонизации, а с другой – интенсивное развитие новых, высокотехнологичных центров по добыче угля и производству угольной продукции в Азиатской части РФ. Уверены также, что в ближайшие годы сохранится текущий тренд санкционного давления на Россию, а это рано или поздно чревато ограничением возможностей государства по оказанию поддержки угольной отрасли (Минэнерго РФ в 2022 г. оценивало инвестиции в отечественную угольную отрасль, которые потребуются, чтобы избежать негативного сценария с резким спадом производства и экспорта, – в 1–1,2 трлн руб. до 2030 г.[15]). В совокупности перечисленные факторы могут снизить конкурентоспособность угольного бизнеса в Кузбассе и увеличить зависимость от поддержки государства, а рассчитывать на ее получение в складывающихся условиях маловероятно.

Сценарий «Неуправляемое падение» отличается высокой неопределенностью – спрогнозировать скорость развития событий, как и реакцию на них со стороны бизнеса и населения региона, сложно. Возможно несколько вариантов: шоковый (падение добычи угля на 100 млн т в Кемеровской области произойдет в горизонте трех-четырех лет) или варианты более плавного либо отложенного, но не менее сильного по итоговому результату сокращения производства угля. Компенсировать потери для экономики за счет других отраслей региону не удастся: сценарий не предполагает быстрого появления нового драйвера экономического роста. Любой из вариантов данного сценария является негативным для Кузбасса, поскольку влечет за собой финансовые, политические, социальные и прочие риски, сопряженные с кризисом в системообразующей отрасли старопромышленного региона.

Проведенный анализ показывает, что, по какой бы траектории ни пошло развитие кузбасской угольной отрасли, регион в ближайшее время столкнется с необходимостью трансформации экономики. Вместе с тем при реализации первых

[15] Для поддержки угольной отрасли до 2030 года потребуется порядка 1,2 трлн рублей инвестиций //Ведомости, 22 сентября 2022, URL: https://www.vedomosti.ru/business/articles/2022/09/22/941969-dlya-podderzhki-ugolnoi-otrasli (дата обращения: 07.02.2023).

двух сценариев Кемеровской области не потребуется коренным образом менять парадигму своего развития: угольная отрасль сохраняет позицию базовой. В этом случае Кузбассу придется *сосредоточить усилия в рамках проводимой структурной политики на двух ключевых задачах – реструктуризации угольной отрасли* (причем сценарий «Управляемый рост» предполагает глубокую технологическую реструктуризацию угольной отрасли) *и диверсификации региональной экономики с преимущественным развитием отраслей новой экономики* [16].

Реструктуризация угольной отрасли Кемеровской области в нашем понимании должна заключаться в реализации программы по адаптации столь мощного производственного комплекса к новым условиям развития мировой экономики (технологический прогресс, углеродная нейтральность, климатические ограничения) – в русле трансформации российской угольной отрасли в целом [17]. В частности, предстоит:

– реализовать программу «Чистый уголь – зеленый Кузбасс[16] и проект экологического стандарта Кузбасса, который должен стать «кодексом поведения на территории для всех природопользователей с разработкой технологических дорожных карт и программ с учетом поэтапного перехода на применение наилучших доступных технологий» [18, с. 5];

– приступить к полномасштабной промышленной реализации инновационного проекта по добыче метана из угольных пластов на территории Кузбасса, где прогнозные ресурсы этого газа оцениваются более чем в 13 трлн куб. м (глубина залегания 1800–2000 м)[17];

– внедрить в практику управления регионом ранжирование угледобывающих компаний по уровню финансовой устойчивости, экологической безопасности, качеству и результативности осуществляемых социальных проектов с целью создания системы социально-эффективного недропользования;

– организовать в регионе центр стратегических инициатив для выработки и внедрения нестандартных решений в сфере развития экономики и угольной энергетики: открытие центра компетенций по новым технологиям сжигания угля для малой и большой энергетики, запуск проектов энерготехнологических комплексов;

– проработать до конца вопрос целесообразности развития в Кузбассе производств крупнотоннажных химических продуктов и водорода из угля.

Параллельно с реструктуризацией угольной отрасли необходимо осуществлять диверсификацию экономики Кемеровской области. Важнейшая предпосылка качественной перестройки кузбасской экономической модели – наличие эффективной системы управления территорией, включая управление процессом трансформации. Ее неотъемлемый элемент – сбалансированная структурная политика, направленная на совершенствование отраслевой структуры экономики региона в соответствии с целями его социально-экономического развития. В на-

[16] Сергей Цивилев: в регионе запущена программа «Чистый уголь — зеленый КуZбасс» ///администрация правительства Кузбасса, 25 октября 2022, URL: https://ako.ru/news/detail/sergey-tsivilev-v-regione-zapushchena-programma-chistyy-ugol-zelenyy-kuzbass (дата обращения: 08.02.2023).

[17] О перспективах добычи в России угольного газа. URL: https://www.gazprom.ru/about/production/extraction/metan/ (дата обращения: 10.03.2023).

стоящее время основное внимание в регионе уделяется развитию таких направлений, как:

– масштабирование производств в черной и цветной металлургии, химической промышленности, производстве кокса, а также строительных материалов и конструкций;

– развитие нефтепереработки и производства продуктов нефтехимии;

– производство сжиженного газа (метана) из угольных пластов;

– развитие зимнего и летнего туризма;

– развитие малого бизнеса.

По нашему мнению, диверсификацию экономики Кузбасса можно успешно осуществить только при наличии как минимум двух условий:

– необходимо революционное переустройство региональной инфраструктуры (транспорт, доступное жилье, образование и медицинское обслуживание);

– развитие новой экономики: проекты в сфере логистики, информационных технологий, энергетики, биомедицины, агропродовольственного сектора, разработки эффективных решений по защите окружающей среды, туризма – которые Кемеровской области важно осуществлять в кооперации с соседними регионами Азиатской России, что позволит за счет сложения имеющихся ресурсов достичь большего положительного эффекта в развитии экономик территорий-участников таких проектов.

Сценарий «Неуправляемое падение», предполагающий резкое сжатие экономического потенциала Кузбасса, фактически не оставляет региону ни времени, ни пространства для каких-либо многоэтапных маневров с точки зрения реструктуризации угольной отрасли и диверсификации экономики. Это со значительной долей вероятности будет отнесено на более отдаленную перспективу. В краткосрочной же перспективе регион при самом негативном, шоковом варианте реализации данного сценария окажется перед необходимостью здесь и сейчас принимать вынужденное решение о смене парадигмы развития, отказе от идеологии углепромышленной территории. Полагаем, в таком случае «спасательным кругом» для кузбасской экономики окажется обращение к внутреннему рынку, и прежде всего сибирскому, с целью поиска инвесторов и расширения пула потребителей товаров и услуг региона. Как полагаем, при содействии государства даже в короткие сроки в Кемеровской области могут быть предприняты шаги по запуску инфраструктурных проектов, направленных на стимулирование межрегиональных связей, например, через инструменты межрегиональных и международных коридоров развития. А структурная политика Кузбасса в шоковый период будет сконцентрирована на повышении устойчивости экономики. Собственно стратегически выверенная структурная трансформация экономической системы региона может начаться уже за пределами границ сценария «Неуправляемое падение», после 2035 г.

Выводы

Цель новой структурной трансформации кузбасской экономики – адаптация региона к изменившимся условиям внешней среды и создание платформы для долгосрочного гармоничного развития территории. Кузбасс, по нашим оцен-

кам, не более десяти – пятнадцати лет сможет сохранять устойчивость в рамках экспортно ориентированной сырьевой модели развития: турбулентность в угольной отрасли в любой момент способна спровоцировать кризис в регионе.

Исчерпание возможностей роста экономики на угле должно компенсироваться переформатированием самой угольной отрасли, поиском новых драйверов, но непременно с опорой на имеющиеся ресурсы, накопленный производственный, технологический, инфраструктурный, человеческий капитал. Кемеровской области в рамках своей структурной политики следует стимулировать оптимизацию отраслевой структуры и передачу функции драйвера роста несырьевому сектору, ориентированному на внедрение инноваций; рационализировать систему хозяйственных связей внутри региона и за его пределами, с другими регионами и странами-партнерами; поддерживать конкурентную среду для бизнеса; развивать человеческий капитал и расширять состав доступных компетенций; соблюдать баланс интересов государства, территории, бизнеса и населения.

Новым драйвером для Кемеровской области, полагаем, может оказаться полиотраслевая кооперация с регионами Азиатской части страны, что позволит реинсталлировать Кузбасс в экономическое пространство Сибири.

Список литературы

1. **Ергин Д.** Новая карта мира: Энергетические ресурсы, меняющийся климат и столкновение наций. М.: Интеллектуальная литература, 2021. 444 с.
2. **Новак А.** Российский ТЭК 2022: вызовы, итоги и перспективы // Энергетическая политика. 2023. № 2. С. 4–11. DOI: 10.46920/2409-5516_2023_2180_4.
3. Новый импульс Азиатской России / Под ред. В. А. Крюкова, Н. И. Суслова. Новосибирск: СО РАН: Изд-во ИЭОПП СО РАН, 2022. 572 с.
4. **Фридман Ю. А., Логинова Е. Ю., Речко Г. Н., Хохрина О. И.** Кузбасс: внешние и внутренние вызовы как импульс трансформации социально-экономической системы региона // Региональная экономика. Юг России. 2022. Т. 10, № 1. С. 67–78. DOI: 10.15688/re.volsu.2022.1.7.
5. **Доржиева В. В.** Особенности структурных преобразований российской экономики: отраслевой и технологический аспект // Вестник НГИЭИ. 2018. № 8. С. 103–114.
6. **Дохолян С. В., Петросянц В. З., Деневизюк Д. А., Садыкова А. М.** Структурные сдвиги и структурная перестройка экономики // Региональные проблемы преобразования экономики. 2018. № 7. С. 63–71.
7. **Румянцев Н. М.** К вопросу о структурных трансформациях экономики регионов // Проблемы развития территории. 2020. № 3. С. 59–71. DOI: 10.15838/ptd.2020.3.107.4.
8. **Звягин Л. С.** Анализ теоретических аспектов управления сложными системами // Экономика и управление: проблемы, решения. 2020. Т.2, № 6. С. 53–62. DOI: 10.34684/ek.up.p.r.2020.06.02.008.
9. **Boschma R.** The Geographical Dimension of Structural Change. *New Perspectives on Structural Change*. Oxford University Press, 2021, pp. 172–187.

10. **Крюков В. А., Шмат В. В.** Азиатская Россия – условия и препятствия поступательной диверсификации экономики макрорегиона // Пространственная экономика. 2022. Т. 18, № 1. С. 34–72. DOI: 10.14530/se.2022.1.034-072.
11. Трансформация структуры экономики: механизмы и управление / Под науч. ред. А. А. Широва. М.: МАКС Пресс, 2018. 264 с. DOI: 10.29003/m221.978-5-317-05985-9.
12. **Широв А. А.** Многоуровневые структурные исследования как инструмент обоснования экономической политики: автореф. … докт. экон. наук. Москва, 2016. 45 с.
13. **Фридман Ю. А., Речко Г. Н., Логинова Е. Ю., Хохрина О. И.** Кузбасс: структурные факторы региональной динамики // Мир экономики и управления. 2020. № 2. С. 104–118. DOI: 10.25205/2542-0429-2020-20-2-104-118.
14. **Плакиткин Ю. А., Плакиткина Л. С.** Мировой инновационный проект «Индустрия-4.0» – возможности применения в угольной отрасли России. 2. Что «требует» от угольной отрасли четвертая промышленная революция? // Уголь. 2017. № 11. С. 46–53. DOI: 10.18796/0041-5790-2017-11-46-53.
15. **Рожков А. А., Воскобойник М. П.** Тенденции и перспективы долгосрочного развития угольной промышленности России в новых технико-экономических реалиях XXI века // Горная промышленность. 2018. № 2. С. 4–18. DOI: 10.30686/1609-9192-2018-2-138-04-18.
16. **Фридман Ю. А., Логинова Е. Ю., Речко Г. Н. Хохрина О. И.** Концепция трансформации социально-экономической системы Кузбасса в контексте политики декарбонизации // Регион: экономика и социология. 2022. № 4. С. 219–243. DOI: 10.15372/REG20220409.
17. **Плакиткин Ю. А., Плакиткина Л. С.** Парижское соглашение как фактор ускорения «энергетического перехода»: меры по адаптации угольной отрасли к новым вызовам // Уголь. 2021. № 10. С. 19–23. DOI: 10.18796/0041-5790-2021-10-19-23.
18. **Панов А. А., Мекуш Г. Е.** Экологический стандарт для угольного региона: методика и механизмы внедрения // Уголь. 2021. № 9. С. 4–8. DOI: 10.18796/0041-5790-2021-9-4-8.

References

1. **Yergin D.** The New Map: Energy, Climate, and the Clash of Nations. Moscow: Intellektuell Literature, 2021, 444 p. (in Russ.).
2. **Novak A.** Russian fuel and energy complex 2022: challenges, results and prospects // Energy Policy, 2023. No. 2. Pp. 4–11. DOI: 10.46920/2409-5516_2023_2180_4 (in Russ.).
3. **Kryukov V. A., Suslov N. I.** (ed). New impulse of Asian Russia. Novosibirsk: SB RAS Publ., 2022, 572 p. (in Russ.).
4. **Fridman Yu. A., Loginova E. Yu., Rechko G. N., Khokhrina O. I.** Kuzbass: external and internal challenges as an impulse for transformation of social and economic system of region // Regional Economy. South of Russia. 2022. Vol. 10, no. 1. Pp. 67–78. (in Russ.) DOI 10.15688/re.volsu.2022.1.7

5. **Dorzhieva V. V.** Features of structural transformations in the Russian economy: industry and technological aspect. // Bulletin NGIEI. 2018. No. 8. Pp. 103–114 (in Russ.).
6. **Dokholyan S. V., Petrosyants V. Z., Denevizyuk D. A., Sadykova A. M.** Structural shifts and structural rebuilding of the economy // Regional Problems of Economic Transformation. 2018. no. 7. Pp. 63–71. (in Russ.)
7. **Rumyantsev N. M.** Revisiting structural transformations of the regional economy // Problems of Territory's Development. 2020. No. 3(107). Pp. 59–71. DOI 10.15838/ptd.2020.3.107.4 (in Russ.).
8. **Zvyagin L. S.** Analysis of theoretical aspects of managing complex systems // Economy and Management: Problems, Solutions. 2020. Vol. 2, no. 6. Pp. 53–62. (in Russ.) DOI 10.34684/ek.up.p.r.2020.06.02.008
9. **Boschma R.** The Geographical Dimension of Structural Change. New Perspectives on Structural Change. Oxford University Press, 2021. Pp. 172–187.
10. **Kryukov V. A., Shmat V. V.** Asian Russia – Conditions for and Obstacles to Progressive Diversification of Macroregional Economy // Spatial Economics. 2022. Vol. 18, no. 1. Pp. 34–72. (in Russ.) DOI 10.14530/se.2022.1.034-072
11. **Shirov A. A.** (ed). Transformation of economic structure: mechanisms and management. Moscow: MAX Publ., 2018. 264 p. (in Russ.) DOI 10.29003/m221.978-5-317-05985-9
12. **Shirov A. A.** Multilevel structural research as a tool for support of economic policy, extended abstract of Dr. Sci. (Econ.) Dissertation. Moscow, 2016. 45 p. (in Russ.)
13. **Fridman Yu. A., Rechko G. N., Loginova E. Yu., Khokhrina O. I.** Kuzbass: structural factors of regional dynamics // World of Economics and Management. 2020. Vol. 20, no. 2. Pp. 104–118. (in Russ.) DOI 10.25205/2542-0429-2020-20-2-104-118
14. **Plakitkin Ju. A., Plakitkina L. S.** The industry-4.0 global innovation project's potential for the coal industry of Russia. 2. What "Requires" the fourth industrial revolution from the Russian coal industry? // Coal Journal. 2017. No. 11. Pp. 46−53. (in Russ.) DOI 10.18796/0041-5790-2017-11-46-53
15. **Rozhkov A. A., Voskoboinik M. P.** Trends and prospects of long-term development of the Russian coal sector with new technological realities and in the new economic situation of the XXI century // Mining Industry. 2018. No. 2. Pp. 4–18. (in Russ.) DOI 10.30686/1609-9192-2018-2-138-04-18
16. **Fridman Yu. A., Loginova E. Yu., Rechko G. N., Khokhrina O. I.** The concept of the Kuzbass socioeconomic system transformation within the context of the decarbonization policy // Region: Economics and Sociology. 2022. No. 4. Pp. 219–243. (in Russ.) DOI 10.15372/REG20220409
17. **Plakitkin Ju. A., Plakitkina L. S.** Paris agreement on Climate change as a driver to accelerate energy transition: measures to adapt the coal sector to new challenges // Coal Journal. 2021. No. 10. Pp. 19−23. (in Russ.) DOI 10.18796/0041-5790-2021-10-19-23
18. **Panov A. A., Mekush G. E.** Environmental standard for the coal region: methods and mechanisms of implementation // Coal Journal. 2021. No. 9. Pp. 4−8. (in Russ.) DOI 10.18796/0041-5790-2021-9-4-8

Информация об авторах

Фридман Юрий Абрамович, доктор экономических наук, профессор, главный научный сотрудник Института экономики и организации промышленного производства СО РАН
Scopus Author ID 56501744100
SPIN 7147-2303

Речко Галина Николаевна, кандидат экономических наук, доцент, ведущий научный сотрудник Института экономики и организации промышленного производства СО РАН
Scopus Author ID 56502259700
SPIN 4530-0126

Логинова Екатерина Юрьевна, кандидат политических наук, старший научный сотрудник Института экономики и организации промышленного производства СО РАН
Scopus Author ID 57198243839
SPIN 9061-2690

Крицкий Дмитрий Викторович, генеральный директор ООО «Магистральстройпроект»

Information about the Authors

Yuri A. Fridman, Doctor of Economic Sciences, Professor, Chief Researcher, Institute of Economics and Industrial Engineering, Siberian Branch of the Russian Academy of Sciences
Scopus Author ID 56501744100
SPIN 7147-2303

Galina N. Rechko, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Leading Researcher, Institute of Economics and Industrial Engineering, Siberian Branch of the Russian Academy of Sciences
Scopus Author ID 56502259700
SPIN 4530-0126

Ekaterina Yu. Loginova, Candidate of Political Sciences, Senior Researcher, Institute of Economics and Industrial Engineering, Siberian Branch of the Russian Academy of Sciences
Scopus Author ID 57198243839
SPIN 9061-2690

Dmitriy V. Kritskiy, general director, Magistral'stroiproekt, Voronezh

Статья поступила в редакцию 22.02.2023;
одобрена после рецензирования 01.03.2023; принята к публикации 20.03.2023

The article was submitted 22.03.2023;
approved after reviewing 01.03.2023; accepted for publication 20.03.2023

Научная статья

УДК 338.4
JEL Q3, Q4, O18
DOI 10.25205/2542-0429-2023-23-1-32-56

Преимущества и вызовы для развития крупных и локальных угольных проектов в Арктической зоне России

Виталия Михайловна Маркова

Институт экономики и организации промышленного производства СО РАН
Новосибирск, Россия

Новосибирский государственный университет
Новосибирск, Россия

mvm@ieie.su, https://orcid.org/0000-0003-1537-3240

Аннотация

Среди новых проектов «Программы развития угольной промышленности РФ до 2035 года» рассматривается возможность освоения Арктических угольных месторождений. В статье рассмотрены как положительные (рост грузооборота СМП, занятость на территории, развитие арктической инфраструктуры), так и отрицательные эффекты (экологическая нагрузка, непрозрачность налоговых поступлений проектов не на территории реализации, вахтовый способ хозяйствования, государственные дотации и пр.), которые генерируют новые проекты.

Перспективы поставок новых угольных проектов проанализированы в условиях экономики декарбонизации. Арктические проекты предполагают поставки коксующегося угля и антрацитов на экспорт, что ведет к росту конкуренции на рынках стран Азии среди российских угольных поставщиков из Якутии, Тывы, Кузбасса. В силу географической удаленности традиционных центров добычи угля от портов экспорта и в связи с ограниченной пропускной способностью железной дороги в перспективе острой становится конкуренция между отдельными регионами РФ по доступу к логистической инфраструктуре и получению субсидий на транспортировку. В этой ситуации арктические угольные проекты находятся в сравнительно более выгодной позиции.

Прирост добычи высококачественных коксующихся углей и антрацитов планируется достичь в малоосвоенных северных районах, что потребует использования новых инновационных технологических решений не только в добыче, но и транспортировке угля, а также привлечения большого количества рабочих и специалистов.

Ключевые слова

уголь, экспорт, Арктика, Азиатско-Тихоокеанский регион, эффективность, малые разрезы, портовая инфраструктура

Источник финансирования

Статья выполнена по плану НИР ИЭОПП СО РАН, проект «Интеграция и взаимодействие мезоэкономических систем и рынков в России и ее восточных регионах: методология, анализ, прогнозирование», № 121040100284-9.

© Маркова В. М., 2023

Для цитирования

Маркова В. М. Преимущества и вызовы освоения крупных и локальных угольных проектов в Арктической зоне России // Мир экономики и управления. 2023. Т. 23, № 1. С. 32–56. DOI 10.25205/2542-0429-2023-23-1-32-56

Advantages and Challenges of Developing Large and Local Coal Projects in the Arctic Zone of Russia

Vitalya M. Markova

Institute of Economics and Industrial Engineering SB RAS
Novosibirsk, Russian Federation

Novosibirsk State University
Novosibirsk, Russian Federation

mvm@ieie.su, https://orcid.org/0000-0003-1537-3240

Abstract

Among the new projects of the Program for the Development of the Coal Industry of the Russian Federation until 2035, the possibility of developing the Arctic coal deposits is being considered. The article considers both positive (increase in NSR cargo turnover, employment in the territory, development of the Arctic infrastructure) and negative effects (environmental burden, non-transparency of tax revenues of projects not in the territory of implementation, rotational management, state subsidies, etc.), which generate new projects.

Prospects for the supply of new coal projects are analyzed in the context of the decarbonization economy. Arctic projects involve the supply of coking coal and anthracites for export, which leads to increased competition in the Asian markets among Russian coal suppliers from Yakutia, Tyva, and Kuzbass. Due to the geographical remoteness of traditional coal mining centers from export ports and due to the limited capacity of the railway, in the future, competition between individual regions of the Russian Federation for access to logistics infrastructure and subsidies for transportation becomes acute. In this situation, Arctic coal projects are in a comparatively better position.

An increase in the production of high-quality coking coals and anthracites is planned to be achieved in the underdeveloped northern regions, which will require the use of new innovative technological solutions not only in the production, but also in the transportation of coal, as well as the involvement of a large number of workers and specialists.

Keywords

coal, export, Arctic, Asia-Pacific region, efficiency, small open-pit mines, port infrastructure

Funding

The work was carried out in accordance with the plan of IEIE SB RAS, project “Integration and Interaction of Mesoeconomic Systems and Markets in Russia and its Eastern Regions: Methodology, Analysis, Forecasting”, № 121040100284-9.

For citation

Markova V. M. Advantages and Challenges of Developing Large and Local Coal Projects in the Arctic Zone of Russia. *World of Economics and Management*, 2023, vol. 23, no. 1, pp. 32–56. (in Russ.) DOI 10.25205/2542-0429-2023-23-1-32-56

Инфраструктурные и рыночные предпосылки к реализации угольных проектов в Арктике

В «Программе развития угольной промышленности РФ до 2035 года» наряду с развитием традиционных месторождений планируется массовое производство

на Востоке страны в том числе и в Арктической зоне. Согласно ей планируется амбициозный рост как добычи угля с нынешних 401 в 2020 г. (441 – в 2019 г.) до 484–670 млн тонн, так и рост экспорта до 400 млн т [1]. Главный акцент программы, как и ранее в Энергетической стратегии – 2035[1] не меняется: значительную часть прироста добычи угля предполагается экспортировать в страны АТР. Но как неоднократно отмечалось многими экспертами, рост экспорта угля не может быть осуществлен без развития железнодорожной и портовой инфраструктуры, использования новых логистических решений [2–5].

Принимаемые меры в странах – импортерах угля (в основном ЕС и США) по достижению углеродной нейтральности в ближайшие десятилетия в большей степени сказываются на рынке энергетического угля. Перспективные крупные угольные проекты в Арктической зоне предполагают добычу коксующихся углей и антрацитов, спрос на которые прогнозируется довольно стабильным несмотря на мировой тренд на декарбонизацию [3, 6–10], а рынок антрацита имеет даже тенденцию к расширению.

В последнее десятилетие баланс на рынке коксующегося угля определяется, в первую очередь, политикой Китая и Австралии. Австралия, обладающая комплексом благоприятных – географических (близость к морским портам и рынкам поставок), горно-геологических (условия добычи и низкая себестоимость добычи, при высоком качестве углей) факторов, является крупнейшим поставщиком. Несмотря на обильные запасы угля в Китае, качественного коксующегося угля в них не много. Рост экономик развивающихся азиатских стран потребует значительных объемов конструкционных материалов, в том числе металлов – этим обусловлен рост импорта коксующегося угля в Азию. При этом основной прирост спроса будет наблюдаться ближе к концу 2020-х и после 2030 года. Это создает дополнительную нишу и для российских производителей. Цены коксующегося угля выше цен энергетических марок в 2,2 раза, при этом они значительно менее волатильны – спрос стабилен [3, 5, 7, 11]. Стабильные цены дают возможность угольным компаниям увереннее планировать свою инвестиционную деятельность и позволяют «переживать» и тарифы РЖД, поскольку они не так сильно влияют на конечную маржу.

В силу географической удаленности в РФ центров добычи угля от портов экспорта и в связи с ограниченной пропускной способностью железной дороги более острой становится конкуренция между отдельными регионами РФ по доступу к логистической инфраструктуре и получению субсидий на транспортировку. В последние годы более половины угля, отправляемого по железным дорогам страны в направлении морских терминалов России, следует в адрес стивидоров Дальнего Востока [4, 6, 11].

Учитывая опыт крупных мировых производителей угля (Австралии, Индонезии), представляется, что на перспективу бурное развитие имеют те месторождения, в корпоративной структуре которых есть или планируется собственная портовая инфраструктура. Идеальный вариант угольного бизнеса – добывать ценные

[1] Энергетическая стратегия Российской Федерации на период до 2035 года. Утв. рас. Правительства РФ № 1523-р от 09.06.2020. URL: http://static.government.ru/media/files/w4sigFOiDjGVDYT4IgsApssm6mZRb7wx.pdf (дата обращения: 12.02.2022).

марки угля (особенно коксующиеся и антрацит) и пользоваться услугами не железных дорог, а более дешевого морского транспорта [3, 5].

С учетом транспортно-логистических проблем арктические проекты из ранее неких амбициозных планов превращаются в реальные проекты. Несмотря на сложные климатические и экологические условия добыча угля в северных регионах может быть экономически эффективна даже в сравнении с традиционными месторождениями угля континентальной части страны. Большая часть арктических угольных проектов расположена в прибрежной зоне, что может существенно сократить транспортные расходы, снять ограничения на доступ в транспортной инфраструктуре и при этом способствовать комплексному социально-экономическому развитию северных районов.

В последние годы геополитическое, экономическое, транспортное, экологическое значение Арктической зоны России является предметом особого внимания как на федеральном, так и корпоративном уровне и тесно связано с освоением его ресурсного потенциала [12–15]. При этом большой потенциал развития ресурсного сектора является одновременно и преимуществом и вызовом освоения Арктики, ведь он требует также создание новых транспортно-логистических и энергетических систем как необходимой базы для будущих инвестиций и бизнес-инициатив, и в первую очередь – Северного морского пути [3, 4, 10, 16–18].

В 2018–2020 гг. была сформирована Арктическая стратегия России, отличающаяся комплексным характером, в 2021 г. Правительство России утвердило государственную программу социально-экономического развития Арктики[2]. В том числе в программе рассмотрено формирование территориальных опорных зон, в некоторых из них предусматриваются проекты по добыче угля. Правительство РФ утвердило перечень инвестиционных проектов, планируемых к реализации на территории Арктической зоны страны. Кроме того, ряд проектов запланировано к реализации при поддержке Правительства РФ, Минвостокразвития, Корпорации развития Дальнего Востока и Арктики и Правительства Красноярского края.

Все ресурсные и инфраструктурные проекты освоения Арктики тесно связаны между собой, но при этом необходимо оценивать горизонт их эффективной реализации [19]. При осуществлении проектов по добыче угля в арктических регионах необходима комплексная оценка факторов риска с учетом трансформации мирового рынка угля, современных тенденций и векторов развития [5, 15, 16, 18, 20]. Реализация проектов по добыче угля в Арктических регионах России, стимулируя инновации в области перевозок и масштабное строительство морских портов, может инициировать мощный мультипликативный эффект для целого ряда отраслей, таких как металлургия, тяжелое и транспортное машиностроение, производство оборудования для добычи и обогащения, судостроение, строительство. Кроме того, она способна создать базу для долгосрочного социально-экономического развития регионов Азиатской и Арктической части России [4, 14, 16, 20].

[2] Инвестиционный портал Арктической зоны России. URL: https://arctic-russia.ru/ (дата обращения: 15.06.2022); Государственная программа «Социально-экономическое развитие Арктической зоны Российской Федерации» утверждена постановлением Правительства РФ от 30 марта 2021 года № 484.; Действующая редакция госпрограммы «Социально-экономическое развитие Арктической зоны Российской Федерации»; Указ Президента РФ №645 от 26 октября 2020 г. «О стратегии развития Арктической зоны Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности на период до 2035 года».

Развитие новых месторождений является также одним из стимулов собственно развития Северного морского пути (СМП) и обеспечение его грузопотока.

Благоприятные условия реализации угольных проектов обусловлены: наличием долговременного неснижаемого ценового тренда на энергетические и коксующиеся угли; умеренными темпами декарбонизации мировой экономики, предусматривающими достижение ведущими странами мира «нулевой» нейтральности за пределами 2050–2060 гг. [20].

Несмотря на обозначенные положительные предпосылки для реализации проектов, в отраслевой литературе и СМИ не освещаются проблемы развития территории, экологические проблемы, активное обсуждение ведется лишь в разрезе грузогенерации для СМП и обсуждения собственно состояния ресурсной базы.

Текущее состояние и перспективные объемы добычи угля. Добыча угля в Арктике в целом составляет около 10–12 млн т. Около 86,3 % от всей добычи арктического угля в 2021 г. пришлось на воркутинские угли, на долю чукотских углей – 10,8 %, якутских северных углей – около 2,9 %, арктических углей (ФГУП «Арктикуголь», Мурманская область) – около 0,1 % [11, 20–22].

Около 89 % арктического угля в 2020 г. поставляется для собственных нужд населения Арктики: коммунально-бытовых нужд, коксования, электростанций и др. Остальные 11 % угля было поставлено на экспорт.

Угольные бассейны Арктического региона содержат ресурсы не только энергетического угля, но и коксующихся углей (Печорский, Тунгусский, Беринговский бассейны), антрацитов, термоантрацитов и графитов (Таймырский, Тунгусский бассейны, месторождение Долгожданное), угольного метана (Печорский бассейн, угленосный район архипелага Шпицберген), редких и ценных элементов-примесей (бассейны и месторождения Чукотки, Ленский бассейн, угленосный района архипелага Земля Франца-Иосифа) [23–27]. Многие угли региона пригодны для технологической переработки с целью получения современных материалов (например, сорбенты, синтетические графиты и др.).

В Стратегии развития Арктики выделяют несколько опорных зон, в которых в том числе предусмотрено развитие добычи угля: Воркутинская, Таймыро-Туруханская, Северо-Якутская, Чукотская (см. табл.).

Развитие **Воркутинской опорной зоны** может способствовать увеличению добычи угля до 21,4 млн т в год, росту объема производства брикетной продукции до 60 тыс. т в год, увеличению протяженности автомобильных дорог на 450 км, вводу в эксплуатацию 1161 км железнодорожных линий (из них строительство новых – 712 км), приросту грузооборота до 24 млн т в год.

В **Таймырской опорной зоне** планируется развитие Сырадасайского и Малолемберовского месторождений, которые могут оказать существенное влияние на увеличение грузопотока по трассам Северного морского пути. Здесь возможна рентабельная добыча угля только открытым способом. *Сырадасайская* перспективная площадь по масштабу и качеству сырья может рассматриваться в ряду крупнейших в России – Эльгинского и Элегестского месторождений. Высококачественный коксующийся уголь преимущественно марки 2Ж может являться предметом экспорта в Западную Европу и на азиатско-тихоокеанский рынок, в частности в Китай.

Угольные проекты Арктической зоны РФ

Coal Projects in the Arctic Zone of the Russian Federation

Месторождения, предприятий	Вид угля	Инвестор	Объем добычи, млн т	Запасы, млрд т	Капвложения, млрд руб.
Воркутауголь	коксующийся	Русская энергия (AEON)	21,4	5,9	50
Сырадасайское	коксующийся, 2Ж	Северная звезда (AEON)	1 оч. –5 2 оч. – 12 ОФ – 10	5,7	35,6–45,0 в т.ч. порты 50–200
Малолембровское	антрацит	Северная звезда (AEON)	5–30	1,2	120–150
Таймалырское	энергетический, Д, богхед	Ранее Арктик-синтез (Сибантрацит)	10 (1)	0,32	180–200
Зыряновский	коксующийся, Ж	–	2,0	8,5	20
Малые разрезы Якутии	энергетический, Д, бурый Б2	–	0,5	0,1-0,2	12
Беринговское	коксующийся	«Берингпромуголь», Tigers Realm Coal Ltd	2,0	4,0	50

Освоение ***Сырадасайского угольного месторождения***, расположенного в 110 км юго-восточнее поселка Диксон в Таймырском Долгано-Ненецком муниципальном районе Красноярского края, является комплексным проектом и предполагает строительство угольного разреза (мощностью до 15–20 млн т угля в год) и обогатительной фабрики; создание необходимой инфраструктуры, включающей строительство морского порта «Енисей», автодороги, электростанции, аэродрома [27–30].

Компания «Северная звезда», входящая в холдинг AEON и реализующая проект, планирует завершить создание кластера на базе Сырадасайского месторождения к 2040 г. В 2023 г. она намерена запустить первую очередь проекта, в связи с чем планируется завершить строительство ряда объектов: разреза (мощностью 3 млн т в год); обогатительной фабрики (на 1,5 млн т в год); 60-километрового конвейера (производительностью 2 тыс. т в час), морского порта.

Проект имеет статус резидента Арктической зоны и входит в комплексный инвестиционный проект «Енисейская Сибирь». Ресурсы месторождения оцениваются более чем в 5 млрд т [30]. Проект намечено реализовывать с использованием передовых экологических технологий добычи, переработки и транспортировки продукции, направленные на исключение экологических рисков и минимизацию антропогенного воздействия на территорию. В частности, чтобы избежать попадания угольной пыли в тундру, до порта планируется построить самый длинный в России закрытый угольный конвейер (протяженностью 54 км), а на пылеугольных электростанциях – использовать экологическую технологию сжигания топлива, препятствующую выбросу вредных веществ. Планы компании по максимальной мощности разреза и ОФ за последние годы претерпели изменения в сторону сокращения. Планируется, что на обогатительной фабрике будет выпускаться 5 млн т (вместо первоначальных объемов в 15 млн т) угольного концентрата в год с выходом 60–70 % марок «К», «КЖ», «КО» зольностью 10 %.

Объем частных инвестиций – 41,4–45 млрд руб., объем средств государственной поддержки – 4,55 млрд руб. (20 %). До 2028 г. планируется обеспечить более 6 млрд руб. налоговых поступлений в региональный и муниципальные бюджеты. В рамках проекта планируется создать не менее 2 000 новых рабочих мест. Инвесторы утверждают, что будут применены новейшие технологии.

Недропользователем является общество с ограниченной ответственностью «Северная Звезда» – дочернее предприятие «Норильского никеля», в настоящее время AEON). Компания планирует построить открытый карьер с уровнем добычи 12 млн т угля, а также обогатительную фабрику мощностью 10 млн т коксующегося концентрата. Помимо этого предусматривается строительство ТЭЦ на энергетическом угле, 120-километровой железнодорожной ветки до пос. Диксон и перевалочных морских терминалов (Чайка и Север в порту Диксон) мощностью по 10–15 млн т.

«Северная звезда» готова продолжить реализацию проектов ООО «Восток-уголь-Диксон» (прежнее название – ООО «Арктическая горная компания – Диксон») по добыче антрацита на *Малолемберовском месторождении*. Поставки угля этого месторождения предполагаются как в ЕС, так и в страны АТР. Проект предполагает добычу до 30 млн т в год высококачественного антрацита Ultra High

Grade (UHG), широко применяемого в энергетике, химической промышленности, металлургии. Он более экологичен, имеет меньше примесей и цена на него немного ниже кокса и сравнима с ценой на PCI-уголь. Общая сумма капвложений – 200 млрд руб., численность занятых – 950 чел.

В начале 2020 г. с предложением купить Арктическую горную компанию, созданную для добычи арктического карбона еще в 2014 г., «Востокуголь» обратился к Росатому, который с 2018 г. назначен единым оператором по развитию СМП. Планировалось также строительство аэропорта.

Под управлением ООО «Востокуголь-Диксон» предприятие приступило к работе в 2015 г. и были нарушены несколько экологических норм, специально под месторождения Минприроды РФ передвинуло границы арктического заповедника, а также в отличие от заявленных геолого-поисковых работ была проведена промышленная добыча, что повлекло наложение штрафа в 600 млн руб. К «Востокуглю» возникли претензии у Роспотребнадзора и силовиков. Лишь в 2023 г. Арктическая горная компания начала выплату штрафов за добычу каменного угля без лицензии на Таймыре.

Северо-Якутская опорная зона. В арктических районах Республики Саха (Якутия) расположено 18 угольных месторождений с учтенными балансовыми запасами свыше 670 млн т, из них 16 месторождений (свыше 300 млн т) находятся в нераспределенном фонде. Среди проектов планируется как развитие экспортно-ориентированных предприятий, так и добыча угля для местных нужд и сокращения затрат на завоз нефтепродуктов [20, 23, 31].

Внутренний водный транспорт (даже в перспективе до 2050 г.) является безальтернативным для грузовых перевозок на арктических и северных территориях Республики Саха (Якутия). Межрегиональные связи формируемой Северо-Якутской опорной зоны будут влиять на развитие территорий соседних с Якутией субъектов Российской Федерации (северо-восток Красноярского края, северо-запад Чукотского автономного округа, Магаданской области).

В 2016 г. компанией «Арктик-Углесинтез» было объявлено о создании в Булунском улусе недалеко от порта Тикси Якутии на базе *Таймылырского месторождения* каменных углей с запасами 322 млн т топливно-энергетического комплекса (включающего добычу угля – 8–10 млн т, 1 т богхеда, теплоэлектростанцию мощностью 20 мВт, комплекс по газификации угля, синтезу газа и жидкого топлива мощности для производства бензина, дизельного топлива и сжиженного газа). Развитие транспортной инфраструктуры для ТЭК предусматривает расчистку русла и бара реки Оленёк, строительство причала, реконструкция порта Тикси. Общая стоимость проекта оценивается свыше $2,5 млрд. Создание топливно-энергетического комплекса позволит снизить объемы северного завоза в Якутию и другие труднодоступные арктические и северные районы. В дальнейшем возможен экспорт ресурсов на внешний рынок.

Зырянское месторождение. Учитывая прогнозные ресурсы запасов углей в объеме 8,5 млрд тонн и его высокие качественные характеристики (коксующийся), Зырянский угольный бассейн и Надеждинское месторождение (АО «Зырянский угольный разрез»), имеют важное стратегическое и социально экономическое значение как для населения и предприятий Северной группы районов

Республики Саха (Якутия), так и для ближайших регионов (Чукотского АО и Магаданской области) [5, 31, 32]. Поэтапное развитие с увеличением объемов добычи до 350–500 тыс. тонн в год и при условии реализации программы по обогащению рядовых углей месторождения с получением коксового концентрата позволит увеличить объемы добычи до 2,0 млн т в год. Наращивание объемов добычи обществом, сдерживает отсутствие транспортной инфраструктуры. Велись переговоры с предприятиями стран АТР о возможности поставки угля через Северный морской путь. Перевалочным пунктом должен стать морской порт Певек на Чукотке как наиболее механизированный и глубоководный в восточном секторе Арктики.

Месторождение «Джебарики-Хая» расположено в 60 км от пос. Хандыга. Угли месторождения марки Д относятся к малозольным, малосернистым, высококалорийны, не требуют обогащения и пригодны к сжиганию в рядовом виде. С запуском ЛЭП 110 «Хандыга – Джебарики-Хая» была возможность увеличения добычи угля до 1,0 млн т, но в связи с уменьшением рынка сбыта угля и его невостребованностью из-за закрытия золотодобывающих предприятий республики и переводом котельных на жидкое топливо проектная мощность разреза ограничена 320 тыс. т угля в год.

Рассматриваются возможности применения местных углей Белогорского, Куларского и Краснореченского разрезов в ряде Северных улусов республики.

В **Чукотской опорной зоне** запасы угля в Анадырском и Беринговском угольных бассейнах кат. А+В+С1 составляют 188,6 млн т. В настоящий момент месторождения разрабатывают совместно АО «Северо-Тихоокеанская угольная компания» и ООО «Берингпромуголь», входящие в австралийскую компанию Tigers Realm Coal Ltd [23, 24, 25, 33]. Перспективы развития Анадырской промышленной зоны связаны как с развитием добычи углеводородов на материке и производством нефтепродуктов для регионального потребления, так и с добычей угля на Беринговском месторождении в объеме 2 млн т для удовлетворения собственных нужд региона и поставки в другие регионы и страны Азиатско-Тихоокеанского региона.

Взаимодополняющее развитие смежных отраслей как преимущество угольных проектов

Следует отметить, что вывоз и доставка до потребителей такого объема грузов требует своевременного строительства инфраструктуры, наличия ледокольных мощностей, транспортного флота ледового класса и пр. Инфраструктура является ключевым фактором, обеспечивающим рентабельность реализации проектов в Арктической зоне Российской Федерации. Устойчивое развитие минерально-сырьевых центров (МСЦ), не только угля в Арктике, зависит от наличия как минимум таких объектов инфраструктуры, как портовые терминалы, энергетические мощности [34–35].

Рядом авторов аргументировано доказывается и предлагается комплексный поход к развитию ресурсных месторождений, формирование группы локализованных ресурсных проектов, для которых планируется развивать единую инфраструктуру [13, 16–18 и др.]. Представляется, что снизить затраты на реализацию

проектов возможно при их взаимоувязке и «удовлетворении» консолидированных потребностей в создании инфраструктуры (т. е. для группы проектов). Создание единых пунктов отгрузки в рамках формирования минерально-сырьевых кластеров поспособствует оптимизации транспортных расходов, а использование СМП позволит уменьшить нагрузку на перегруженную железнодорожную инфраструктуру и повысит стабильность экспортных поставок. В перспективе Таймыро-Туруханская опорная зона может стать основой развития инфраструктурной базы для освоения арктического шельфа и поддержки эксплуатации и загрузки СМП [36–37].

Многие исследователи Арктики отмечали, что нацеленность на формирование единого экономического пространства в рамках СМП и Полярного широтного хода на основе как «жесткой» (автотранспортные, железнодорожные, морские транспортные коридоры), так и «мягкой» (единые техрегламенты, таможенные правила, санитарные нормы) их составляющих [13, 35, 36, 38], показывает необходимость использования принципа комплексности в подходах развития Арктического региона через призму современных технологических тенденций развития энергетики – экологизации, электрификации, децентрализации и цифровизации.

Транспортный коридор СМП целесообразно рассматривать и развивать как масштабный инфраструктурный проект в рамках комплексного развития арктической транспортной системы с использованием современных энергетических технологий. СМП нельзя рассматривать исключительно с коммерческой точки зрения, поскольку для России он является инфраструктурным объектом стратегической важности. Развитие СМП способно обеспечить промышленную диверсификацию и социально-экономическое развитие в Арктическом регионе, а также стимулировать освоение углеводородных ресурсов Арктики и арктического шельфа за счет снижения транспортно-логистических издержек.

В федеральном проекте «Развитие морских портов» озвучены планы по модернизации портов Арктики, которые должны обеспечить прирост показателя грузооборота на 44,3 млн тонн в год[3]. Основу наземной инфраструктуры СМП составляют порядка 50-ти портов, порт-пунктов и терминалов (наиболее крупные – Архангельск, Игарка, Дудинка, Диксон, Тикси, Певек, Провидения, Хатанга, Сабетта), а также системы навигации и связи круглогодичного и сезонного использования [16, 18, 35, 37–39]. В некоторых районах российской Арктики морской транспорт является единственным способом доставки топлива и других грузов для жизнеобеспечения населения (прибрежные населенные пункты Чукотского и Таймырского автономных округов, острова арктических морей), к примеру, морской порт «Зеленый Мыс» в п. Черский. Аналогичные функции выполняют торговый порт Анадырь и порт Тикси. Однако жесткие ограничения на эксплуатацию СМП оказывают неблагоприятное воздействие на системы энергообеспечения [40, 41].

Добыча, транспортировка и использование угля существенно влияют на развитие инфраструктуры прибрежных арктических зон. К примеру, в Чукотском АО в бухте Провидения действует морской порт, который обеспечивает перевозки

[3] Паспорт федерального проекта «Развитие морских портов». URL: https://www.rosmorport.ru/upload/medialibrary/a0b/protokol_27_10_2020_14.pdf (дата обращения: 12.08.2022).

грузов для хозяйственных субъектов в Восточной Арктике, включая арктические районы Якутии, с учетом возможности экспортных поставок угля в страны Азиатско-Тихоокеанского региона. Значительный потенциал имеет развитие судоходной компании в п. Зырянка в связи с добычей высококачественных углей на базе месторождения углей Зырянского бассейна. [15]

Среди крупных новых портовых проектов следует отметить порт Лавна и Енисей. Строительство нового угольного портового терминала «Лавна» в Мурманской области начато в 2015 г., активно проектируется также порт «Индига» в Ненецком АО [38].

Морской порт «Енисей», мощностью до 5 млн т., создается на берегу Карского моря и является одним из ключевых объектов проекта компании «Северная звезда» по освоению Сырадасайского месторождения угля на Таймыре. В состав порта войдут грузовой причал, береговая зона и соединительная дамба, где будет установлена конвейерная линия и судопогрузочная машина, что позволит заходить в порт «Енисей» крупным навалочным судам дедвейтом более 100 тысяч тонн [42].

Строительство портовой инфраструктуры требует проведения дноуглубительных работ, что в свою очередь потребует использования уникального оборудования.

Поскольку большинство портов СМП имеют автономное энергоснабжение (находятся в зоне децентрализации), открываются широкие перспективы локального использования наиболее доступных местных ресурсов возобновляемой энергии для повышения надежности энергоснабжения портовой инфраструктуры, включая весь комплекс навигационного оборудования [18].

Для зоны СМП необходимо наличие ледокольных мощностей, что, по сути, также является инфраструктурным обеспечением. Развитие месторождений угля в Арктическом регионе будет способствовать увеличению грузооборота СМП, что в свою очередь может дать толчок к развитию отечественной судостроительной отрасли, позволит загрузить высокотехнологичными заказами [15, 16]. Так, в угольных проектах Красноярского края запланировано строительство 28–30 балкеров, Республики Саха – около 12, Чукотского АО – 10–12 [5, 14, 43]. При этом предполагается строительство судов ледового класса и класса река–море. Например, проект «Северной звезды» на Воркутинском месторождении предполагает перевалку угля с челночных балкеров арктических ледовых классов на конвенциональные суда без ледовых усилений в районе порта Индига.

Суда ледового класса невозможно построить без качественных сталей, а значит, свою загрузку получат и металлургические предприятия. При значимых усилиях бизнеса и государства можно будет говорить о технологическом развитии отечественной промышленности в результате реализации уникальных минерально-сырьевых проектов при инновационной и технологической кооперации отечественной промышленности [13, 14, 17, 34, 37].

Актуальной остается задача по экономической оценке вариантов развития производственно-логистических систем и обоснования форм государственно-частного партнерства для их эффективной реализации. Налоговые льготы и административные преференции режима АЗРФ дают возможность создавать

в российской Арктике как малые и средние предприятия, так и крупномасштабные проекты, серьезно влияющие на развитие экономики страны. На сегодняшний день с Корпорацией развития Дальнего Востока (КРДВ) подписано 580 соглашений об инвестиционной деятельности в Арктической зоне РФ. Резиденты фактически вложили в проекты 77 млрд рублей, создали свыше 6,5 тыс. рабочих мест. Для бизнеса на 5 лет обнулены налоги на имущество, землю и прибыль, 10 лет действует субсидирование 75 % объема страховых взносов для вновь созданных рабочих мест, предусмотрены возможности получения земли и применения процедуры свободной таможенной зоны.

Реализация положений «майского» Указа Президента России в части развития Северного морского пути потребует скоординированной работы заинтересованных федеральных органов исполнительной власти, государственных корпораций, субъектов Российской Федерации, компаний-недропользователей и компаний-грузоперевозчиков [18].

Освоение арктических угольных месторождений как решение проблемы энергобеспечения других ресурсных проектов. Различными стратегиями и программами социально-экономического развития Арктики намечено оптимизировать механизмы северного завоза, обеспечить энергетическую независимость удаленных населенных пунктов, внедрение энергосберегающих технологий, а также разработать меры, направленные на более широкое использование минерально-сырьевого потенциала, включая применение местного топлива [40, 41, 44]. При этом для обеспечения арктических районов Якутии в настоящее время весь уголь завозится, на Чукотке 60 % потребляемого угля является привозным [32].

«Основы государственной политики Российской Федерации в Арктике на период до 2035 года» и «Стратегия развития Арктической зоны Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности на период до 2035 года», утвержденные в 2020 г., предполагают развитие районов, расположенных в бассейнах рек Анабар, Лена, Яна, Индигирка и Колыма, на основе создания минерально-сырьевых центров на базе следующих месторождений: Томторского редкоземельных металлов, россыпных алмазов Анабарского, Булунского, Оленёкского районов, Верхне-Мунского алмазов, Таймылырского, Краснореченского и Зырянских каменного угля, золоторудного Кючус, серебряного Прогноз, оловянных Депутатского и Тирехтях [32, 44, 45]. Планируется поэтапное замещение на этих территориях неэффективной дизельной генерации электроэнергии альтернативными источниками топлива [45].

Вопросы энергобеспечения ресурсных проектов рассматривались специалистами на разных уровнях [16, 32, 37, 46, 41]. Если исходить из реальных нужд имеющихся потребителей, то для развития отдельных горнодобывающих производств в ненаселенных районах, а также для других целей (например, для удаленных воинских гарнизонов) потребуется энергетическое обеспечение малых и средних мощностей. А в силу разрозненности и удаленности этих «островков цивилизации» на обширной территории потребности и возможности каждого из них приходится рассматривать индивидуально. Данные обстоятельства предполагают формирование стратегии энергообеспечения на основе ключевых момен-

тов – самообеспечения и многоукладности [46] – путем создания многоукладных систем (небольших установок на базе энергии солнца, ветра, малых АЭС и угля).

Некоторые исследователи предлагают вопросы энергобеспечения арктического побережья России решать попутно – самым перспективным из углеводородных видов топлива СПГ [47]. Но для этого помимо заводов сжижения нужно строить терминалы регазификации и газораспределения. Но создание газовой инфраструктуры может решить задачи энергоснабжения для очень ограниченного числа населенных пунктов в Арктике, нет пригодной портовой инфраструктуры для принятия газовозов, для обратного сжижения газа, нет достаточного количества потребителей для рентабельности подобных планов. Нынешняя экономическая эффективность СПГ-проектов обеспечивается в первую очередь беспрецедентными налоговыми льготами.

Малые угольные проекты – неотъемлемая часть комплексного энергобеспечения арктических районов для топливоснабжения [32, 37, 45]. Один из вариантов энергообеспечения предполагает создание энергомощностей, работающих на местном угольном топливе. В 2000–2015 гг. большинство малых угольных разрезов деятельность прекратили, несмотря на очевидную более выгодную добычу местных углей [37]. В самых труднодоступных районах затраты на приобретение угля составляют 15–20 %, остальное – доля водного и автомобильного транспорта, оплата хранения и перевалки.

Перспективы освоения малых месторождений Республики Якутия проработаны более детально, они могли бы обеспечить снижение стоимостных затрат на северный завоз, создают сырьевую базу для топливообеспечения развития прочих месторождений (редкоземельных металлов), но не имеют амбициозных инвесторов, а за счет местных муниципалитетов реализация таких проектов затруднительна. Выполненный рядом исследователей анализ потребления энергоресурсов в арктических районах Республики Саха (Якутия) показывает, что поставка угля из других районов региона обходится в 4,5 раза дешевле поставки нефтепродуктов [27, 31, 39]. Соответственно, можно предполагать, что организация угледобычи в местах разработки других ресурсных проектов повысит одновременно и их эффективность. Для промышленного освоения месторождений рудного и россыпного золота, олова, вольфрама, алмазов, РМЗ и пр., удаленных от опорных энергоузлов, проблема энергообеспечения на основе локальных ресурсов остается актуальной [27, 45].

Исследователями Института горного дела Севера им. Н. В. Черского СО РАН [45] в ряде работ показано, что при использовании дизельного топлива для генерации электрической и тепловой энергии на ТЭЦ себестоимость выработки 1 кВт·ч выше в 2–2,7 раза по сравнению с использованием углей и составляет 25,3 руб./(кВт·ч). Удельная себестоимость выработки электроэнергии наименьшая при использовании в качестве топлива углей, которые можно добывать на Куларском месторождении – 9,3 руб./(кВт·ч).

В арктических улусах Республики Якутия планировался перевод нефтяных котельных на угольное топливо, но в перспективе он будет частично компенсирован реализацией программ газификации и строительства ЛЭП с переходом потребителей на электроотопление. Строительство мини-ТЭЦ в северных улусах

смогло бы увеличить объем рынка сбыта угля только в условиях появления новых промышленных потребителей (например, строительство мини-ТЭЦ в п. Джебарики-Хая с поставкой электроэнергии на Нежданинский ГОК), общий объем потребления угля северных месторождений в теплоэнергетике улусов мог достигнуть 530–730 тыс. т.

В удаленных районах Крайнего Севера уголь может стать наиболее востребованным локальным видом топлива. В качестве возможных проектов по развитию угольной генерации выделяются: перевод Чаун-Билибинского энергетического узла на уголь из Долгожданного месторождения (Чукотский АО); строительство угольных мини-ТЭЦ в пос. Диксон (Красноярский край) и в пос. Беринговский (Чукотский АО); строительство мини-ТЭЦ на углях Зырянского разреза для энергоснабжения населенных пунктов у р. Колыма в Республике Саха (Якутия) [44, 45, 48].

Среди преимуществ использования местного угля следует отметить:

– резкое снижение транспортно-перевалочных расходов за счет сокращения расстояния перевозки водным фрахтом и количества перевалок, значительно упрощается транспортно-логистическая схема завоза ТЭР до потребителей;

– повышение энергобезопасности улусов (районов) и надежности обеспечения их топливом;

– снижение количественных и качественных (по энергетической ценности) потерей угля;

– повышение эффективности работы котельного оборудования;

– отсутствие необходимости привлечения кредитов на закуп ТЭР;

– низкую себестоимость добычи угля за счет благоприятных горно-геологических условий разработки месторождений, за счет меньшего коэффициента вскрыши;

– достижение экономии для снабжающих организаций, снижение тарифов, снижение бюджетной нагрузки;

– мультипликативный эффект от предоставления хозяйствующим субъектам доступных энергоресурсов и модернизация экономики районов от развития местного производства с предоставлением новых рабочих мест для населения.

В топливно-энергетическом балансе Якутии, как и в ряде других регионов страны, основная доля топлива приходится на низкосортные бурые угли, которые не используются в связи с низкими потребительскими качествами, такими как повышенная зольность, влажность и окисляемость угля. Кроме того, географическое расположение месторождений, транспортная удаленность ведут к необходимости повышения качества добываемого угля [49]. Проблему глубокой переработки жизненно необходимых бурых углей Ленского бассейна можно решить стимулированием частных предприятий с применением механизма государственно-частного партнерства в сфере ЖКХ. При этом возможное снижение транспортных расходов в структуре тарифа на тепловую энергию теплоснабжающих организаций за счет использования качественного местного сырья для центральных, западных и северных районов РС (Я) предусматривает экономию средств на создание вышеуказанного комплекса и повышения показателей надежности у теплоснабжающих и ресурсоснабжающих организаций. Проведенные экспериментальные иссле-

дования показывают, что повышение теплотворной способности от проведения энергосберегающих мероприятий путем создания прочных, водоустойчивых топливных брикетов составляет 43,2 %. Использование сортированного угольного топлива и производство малодымного топлива – брикетов будет эффективным решением для жилищно-коммунального хозяйства.

Неоднократно поднимается вопрос, что именно Арктика способна в России стать полигоном новых зеленых трендов. Энергопереходы неравномерны, и в отдельных регионах мира далеко не завершены. Многоукладность будущей энергетики будет выражена не только в глобальном масштабе. Такой принцип даст немалые преимущества отдельным регионам, в том числе тем изолированным отдаленным территориям, которые будут выстраивать свою энергетику исходя из местных возможностей и целесообразности с учетом как новейших, так и традиционных технологических достижений [39, 40, 46].

Вызовы для угольных проектов. Существуют определенные финансовые и экологические риски в реализации вышеперечисленных угольных проектов, обусловленные принятием консолидированного решения ряда стран об ускоренной декарбонизации и введении жестких экологических нормативов, при отсутствии свободных финансовых средств для угольных проектов, переход на ВИЭ и т. д.

Существующие внутренние и мировые риски могут оказать большое влияние по сдерживанию намечаемых проектов добычи угля и соответствующей портовой и другой инфраструктуры. Все это может вызвать большие трудности в привлечении не только заемных средств для реализации угольных проектов и месторождений, расположенных в зоне Арктики, но и дальнейшем потреблении намечаемых объемов угля, портовых и транспортных услуг этого региона [5, 20].

Реализация вышеприведенных инвестиционных проектов в полной мере будет возможна только при благоприятной ценовой мировой конъюнктуре на рынке энергоносителей и весьма низких темпах декарбонизации мировой экономики. При этом целесообразно сформировать «дорожную карту» реализации всех этих проектов с возможностью ее корректировки в случае изменения мировой макроэкономической ситуации [18, 20, 27].

Кроме учета емкости рынка угля, важной проблемой являются перспективы использования зарубежного горного оборудования и балкерного флота или возможности их импортозамещения в обозримые сроки.

Основным препятствием для развития условий транспортировки арктического угля по СМП могут стать ограниченность балкерных судов и зависимость от зарубежных верфей в вопросе расширения существующего флота. Встает вопрос о степени локализации требуемого оборудования, судов именно на территории России и возможностях отечественного машиностроения. В противном случае все проектные решения выглядят лишь как декларация.

Так, например, по заявкам «Северной звезды» планируется строительство 28 кораблей ледового класса суммарной стоимостью 1,4 млрд долл. (до 2032 г.) [42, 43]. «Востокуголь» планировала вместе с Nordic Bulk заказать на японской верфи строительство 10–15 судов, каждый $30 млн, но собственные средства компании – 15 %, остальное – через японское лизинговое агентство. Эти планы в текущей ситуации находятся под угрозой как в связи с санкциями на поставку

технологического оборудования, так и в связи с отсутствием доступа к кредитным ресурсам.

Неоднократные исследования структуры основного технологического оборудования угольной промышленности в отношении его номенклатуры, наличия и использования в работе показывают, что из года в год происходит усиление зависимости российских шахт и разрезов от применения импортного оборудования в основных технологических процессах добычи, транспортировки и переработки угля в целом по отрасли, и особенно по открытым горным работам. За последние годы средняя доля импортного оборудования, используемого при добыче угля, возросла в целом по отрасли до 77,3 %, а по отдельным видам до 85 %. [50] А для работы в сложных климатических условиях технологические требования к оборудованию гораздо жестче.

Влияние санкции на технологии для энергетических проектов и проектов инфраструктуры СМП также сложно переоценить, и недопоставки требуемого оборудования могут существенно отодвинуть сроки реализации проектов.

Заключение

Развитие арктических проектов происходит с нуля, включая обустройство месторождений, строительство причалов и портов, создание необходимого флота. На долгосрочную устойчивость проектов будут оказывать влияние не только мировая конъюнктура на глобальных рынках, но и мировое экологическое и климатическое регулирование – а для Арктики, как для наиболее уязвимого региона, экологические требования наиболее жесткие.

Ряд специалистов проводит аналогии по развитию газо- и нефтедобычи в Арктике, когда в 2010 г. их реализация казалась авантюрой и несбыточной реальностью, хотя расчеты показывали прибыльность и устойчивость проектов. Но в случае с угольными проектами (за исключением малых разрезов) слишком мало открытой информации о рентабельности и много вопросов по экологической нагрузке при открытой добыче. Возникает ряд сомнений в части выгодности таких проектов в целом. Нет и обоснованных оценок влияния интегрирующих структур (например, инфраструктуры коммуникаций) на синергические эффекты в региональных и территориальных экономиках, без государственной поддержки. Северный морской путь, к примеру, на каждый рубль затрат, по оценкам специалистов, влечет подъем нескольких рублей в национальной экономике, но рубли эти проходят по балансам других хозяйствующих субъектов. Пока видится искаженная экономическая картина в действующей системе отчетности: когда Севморпуть дотационен, а его пользователи эффективны.

Необходима комплексная оценка сильных и слабых сторон арктических угольных проектов. Нами рассмотрены основные возможности, которые они открывают, а также угрозы, которые могут повлиять на ход их реализации. Решение о добыче углей в арктических районах не однозначно. Среди положительных факторов можно отметить: наличие крупных запасов угля на месторождениях, выходящих к побережью, существование потребности в углях высокого качества, способствование развитию портовой инфраструктуры, модернизация и ко-

личественное увеличение ледокольного флота России, энергетическое обеспечение восстанавливаемого российского присутствия в Арктике на государственном уровне (объекты Минобороны, а также метеорологические станции, аэродромы ледовой разведки и др.), развитие местных топливных баз и снижение затрат на северный завоз.

Вместе с тем оценка отрицательных аспектов реализации этих проектов мало освещается. Вахтовая организация работы предприятий не способствует закреплению населения на территории. Регистрация головной компании не в регионах присутствия приводит к оттоку налоговых поступлений. В условиях санкций перспективы обеспечения вывоза угля балкерным флотом весьма призрачны, так как отечественные предприятия не имеют достаточных мощностей и большая часть заказов на строительство судов планируется на судоверфях в Японии и Корее.

Показано, что в удаленных районах Крайнего Севера уголь может стать наиболее востребованным локальным видом топлива. Добыча арктического угля является серьезным вызовом для отечественной промышленности и требует концентрации инновационного технологического потенциала, особенно в условиях международных санкций. Успешная реализация проектов по добыче угля в Арктике в существующих условиях выведет отечественную угольную промышленность на новый технологический уровень и будет способствовать развитию смежных отраслей. В качестве ключевых смежных отраслей можно назвать электроэнергетику, металлургию и транспорт. В условиях декарбонизации наиболее уязвим спрос на энергетический уголь.

Список литературы

1. Программа развития угольной промышленности России на период до 2035 г. Утв. распоряжением Правительства РФ № 1582-р от 13.06.2020. URL: http://government.ru/news/39871/ (дата обращения: 12.02.2022).
2. **Панков Д. А., Афанасьев В. Я., Байкова О. В., Трегубова Е. А.** Анализ тенденций мирового рынка угля и направлений российского экспорта //Уголь. 2021. № 3 (1140). С. 23–26.
3. **Малышев Ю., Ковальчук А., Рожков А.** Угольная отрасль: поиск ориентиров в эпоху перемен // Энергетическая политика. 2021. № 2 (156). С. 18–29.
4. **Суслов Н. И., Чурашев В. Н., Маркова В. М., Фридман Ю. А.** Угольные проекты Азиатской России как драйвер развития инфраструктуры. DOI: 10.17059/ekon.reg.2022-4-13 // Экономика региона. 2022. Т. 18, № 4. С. 1153–1164.
5. **Чурашев В. Н., Маркова В. М.** Угольные проекты в Арктической зоне России: эффективность и ориентированность. DOI: 10.33764/2618-981X-2021-3-1-107-118 // Интерэкспо ГЕО-Сибирь 2021. 17-й Международный научный конгресс (19–21 мая 2021 г., Новосибирск): сб. материалов в 8 т. Т. 3: Международная научная конференция «Экономическое развитие Сибири и Дальнего Востока. Экономика природопользования, землеустройство, лесоустройство, управление недвижимостью» / Отв. за выпуск: В. И. Суслов, Л. К. Казанце-

ва; Минобрнауки РФ, Сибирский гос. ун-т геосистем и технологий. Новосибирск: СГУГиТ, 2021. ISSN 2618-981X. – № 1. С. 107–118.

6. **Петров И. В., Швандар К. В., Швандар Д. В., Бурова Т. Ф.** Трансформация мирового рынка угля: современные тенденции и векторы развития // Уголь. 2020. № 7. С. 66–70. DOI: http://dx.doi.org/10.18796/0041-5790-2020-7-66-70.
7. Перспективы мирового угольного рынка / Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации // Энергетический бюллетень. 2021. № 96. URL: https://ac.gov.ru/uploads/2-publications/energo/2021 (дата обращения: 17.08.2022).
8. **Плакиткина Л. С., Плакиткин Ю. А., Дьяченко К. И.** Декарбонизация экономики как фактор воздействия на развитие угольной промышленности мира и России // Черная металлургия. 2021. Т. 77. № 8. С. 902–912.
9. World Energy Outlook 2020. IEA, 2020. 464 p. URL: https://iea.blob.core.windows.net/assets/a72d8abf-de08-4385-8711-b8a062d6124a/WEO2020.pdf (date of access: 15.12.2022).
10. World Energy Outlook 2021. IEA, 2021. 386 p. URL: https://www.iea.org/reports/world-energy-outlook-2021 (date of access: 15.12.2022).
11. **Петренко И. Е.** Итоги работы угольной промышленности России за январь-декабрь 2022 года // Уголь. 2023. № 3. С. 21–33. DOI 10.18796/0041-5790-2023-3-21-33.
12. Арктика: как разбудить «спящий» регион //Нефтегазовая вертикаль, 2019, № 12, С. 69–80.
13. **Крюков В.** Российская арктическая экономика сегодня. Обеспечить гармонию общего и особенного // Вольная экономика. 2019. № 9 (январь-март). С. 98–107.
14. **Осипова Е. Э., Смирнов С. В., Хаирова Т. А.** Предпосылки развития экспорта российской Арктики, каботажных перевозок и проектных грузов для арктических проектов // Арктика и Север. 2019. № 37. С. 5–21. DOI: 10.17238/issn2221-2698.2019.37.5.
15. **Новиков А. В.** Арктический вектор угольной политики в контексте пространственного развития прибрежных территорий // Уголь. 2022. № 2. С. 50–54. DOI: 10.18796/0041-5790-2022-2-50-54.
16. **Соловьев Д. А., Моргунова М. О.** Комплексное освоение российской Арктики: климатические вызовы, транспортные коридоры и новые энергетические технологии // Энергетическая политика, вып. 4, 2018. С. 89–97.
17. **Липина С. А., Череповицын А. Е., Бочарова Л. Н.** Предпосылки формирования минерально-сырьевых центров в опорных зонах развития в Арктической зоне Российской Федерации // Арктика и Север. 2018. № 33. С. 29–39.
18. **Фишкин Д. О., Григорьев М. Н.** Реализация минерально-сырьевого и логистического потенциала Арктической зоны России – как выполнить «майский» указ Президента России // Российская Арктика, 2019. № 7. С. 41–48.
19. **Skufina T. P., Samarina V. P., Krachunov H. et al.** Problems of Russia's arctic development in the context of optimization of the mineral raw materials complex use // Eurasian mining. 2015. N 2 (24). P. 18–21.

20. **Плакиткина Л. С., Плакиткин Ю. А, Дьяченко К. И.** Развитие добычи угля в Арктической зоне Российской Федерации: состояние и потенциал развития // Уголь. 2022. № 7. С. 71–77. DOI: 10.18796/0041-5790-2022-7-71-77.
21. **Таразанов И. Г., Губанов Д. А.** Итоги работы угольной промышленности России за январь-декабрь 2020 года // Уголь. 2021. № 3. С. 27–43. DOI: 10.18796/0041-5790-2021-3-27-43.
22. **Скуфьина Т. П., Баранов С. В.** Добывающие регионы российской Арктики во время пандемии: экономико-статистические оценки // Уголь. 2022. № 11. С. 74–80. DOI: 10.18796/0041-5790-2022-11-74-80.
23. **Пронина Н. В., Макарова Е. Ю., Богомолов А. Х., Митронов Д. В., Кузеванова Е. В.** Геология и угленосность Российской Арктики в связи с перспективами развития региона. Георесурсы, 2019, 21(2). С. 42–52. DOI: https://doi.org/10.18599/grs.2019.2.42-52.
24. **Плакиткина Л.** Анализ и перспективы развития добычи угля в период до 2035 года в Чукотском автономном округе //Горная Промышленность, 2016, № 5 (129), https://nedradv.ru/nedradv/ru/page_industry?obj=f8e9e1f499291374ebb7235bf470ecdf
25. **Петрунин А. М.** Анализ перспектив разработки угольных месторождений в Арктической зоне Чукотской автономной области //Московский экономический журнал, 2020, №8. С. 74. DOI 10.24411/2413-046X-2020-10582.
26. **Вялов В. И., Гуревич А. Б., Волкова Г. М., Скиба Д. А., Шишов Е. П., Чернышев А. А.** Коксующиеся угли Арктической зоны России. Георесурсы, 2019, 21(3). С. 111–129. DOI: https://doi.org/10.18599/ grs.2019.3.107-124.
27. **Логвинов М. И., Гордеев И. В., Микерова В. Н., Старокожева Г. И.** Угольная сырьевая база Арктической зоны России: состояние, проблемы развития и перспективы освоения // Минеральные ресурсы, 2018, №4. С 4–14
28. **Яковенко Д.** Роман Троценко планирует инвестировать 200 млрд рублей в проекты в Арктике // Форбс, 2019, 9 апреля URL: https://www.forbes.ru/milliardery/374569-roman-trocenko-planiruet-investirovat-200-mlrd-rubley-v-proekty-v-arktike
29. Таймырский уголь достался AEON на прошлогодних условиях, 10 мая 2021 г. URL: https://www.rbc.ru/newspaper/2021/05/11/6 08bfe5d9a7947d065f60ba3 (дата обращения: 22.11.2022).
30. Проект создания угольного кластера на полуострове Таймыр полностью завершат в 2040 г. ИА Neftegaz.RU 15 апреля 2021 г. (дата обращения: 22.11.2022).
31. **Батугина Н. С., Гаврилов В. Л., Хоютанов Е. А., Федоров В. И.** Угольные месторождения Арктической зоны Якутии и Чукотки: состояние сырьевой базы и возможности ее освоения //Наука и образование. 2014. № 4. С. 5–11.
32. **Ткач С. М., Батугина Н. С., Гаврилов В. Л., Баракаева И. Д. и др** Освоение угольных месторождений в удаленных районах северо-востока Арктики – основа обеспечения энергобезопасности населения региона / Поисковые фундаментальные научные исследования в интересах развития Арктической зоны Российской Федерации на 2014 год. URL : http://ras.ru/viewstaticdoc.

aspx?id=6fa0e4e3-9753-428b-a447-1befb815cd93&_Language=ru (дата обращения: 15.11.2022).
33. На Чукотку мы пришли надолго и всерьез // Eastrussia.ru, 07.02.2017 https://www.eastrussia.ru/material/na-chukotku-my-prishli-nadolgo-i-vserez/
34. **Панов П.** Рынок Северный: Россия будет развивать проекты в Арктике // Известия, 11 октября 2018, URL: https://iz.ru/822706/pavel-panov/rynok-severnyi-rossiia-budet-razvivat-proekty-v-arktike
35. Северный морской путь: история, регионы, проекты, флот и топливообеспечение. Т. 3. Сколково, М., 2020, 105 с.
36. **Кошкарев М. В., Данилин К. П.** Значение освоения ресурсов угля в развитии Арктического региона // Север и рынок: формирование экономического порядка. 2022. № 4. С. 72–85. DOI:10.37614/2220-802X.4.2022.78.005.
37. **Гончаров М. С., Савон Д. Ю., Сафронов А. Е., Ряднов В. И.** Устойчивое развитие промышленных секторов российского Севера и Арктики //Север и рынок: формирование экономического порядка. 2023. № 1. С. 95–107.
38. Терминалы для перевалки угля. Тенденции, проекты, перспективы // Морпроект, аналитические материалы, URL: https://morproekt.ru/articles/blog/1104-soal-transshipment-terminals-trends-projects-prospects
39. **Логвинов М. И.** Стратегические приоритеты освоения угольного ресурсного потенциала Арктической зоны России // Минеральные ресурсы России, 2019, №3. С. 29–33.
40. **Анпилогов А.** Россия в Арктике нашла неожиданный ответ на мировой энергетический кризис // РИАФАН, 09.07.2019, URL: https://riafan.ru/1194337-rossiya-v-arktike-nashla-neozhidannyi-otvet-na-mirovoi-energeticheskii-krizis
41. **Змиева К. А.** Проблемы энергоснабжения арктических регионов // Российская Арктика. 2020. № 8. С. 5–14.
42. Резидент АЗРФ создаст на Таймыре акваторию для приема грузовых судов, выполняющих вывоз угля Сырадасайского месторождения // Корпорация развития Дальнего Востока и Арктики, 4 апреля 2023, https://erdc.ru/news/rezident-azrf-sozdast-na-taymyre-akvatoriyu-dlya-priema-gruzovykh-sudov-vypolnyayushchikh-vyvoz-uglya/
43. **Мингазов С.** Миллиардер Троценко закажет 28 судов на $1,4 млрд для вывоза угля из Арктики // Форбс, 2021, 16 февраля. URL: https://www.forbes.ru/newsroom/milliardery/421277-milliarder-trocenko-zakazhet-28-sudov-na-14-mlrd-dlya-vyvoza-uglya-iz
44. **Биев А. А.** Формирование территориальной инфраструктуры обеспечения топливно-энергетическими ресурсами в Арктической зоне России // Север и рынок: формирование экон. порядка. 2019. № 3 (65). С. 43–51. DOI: 10.25702/KSC.2220-802X.2019.65.3.43-51.
45. **Батугина Н. С., Гаврилов В. Л., Хоютанов Е. А., Попова К. С.** Оценка вариантов завоза и использования угля при освоении месторождений золота Арктической зоны Республики Саха (Якутия) // Арктика: экология и экономика. 2021. Т. 11, № 2. С. 152–163. DOI: 10.25283/2223-4594-2021-2-152-163
46. **Ампилов Ю.** Энергетическое развитие Российской Арктики в эпоху энергоперехода // Энергетическая политика, 2022, №1(167), С. 30–43

47. **Ампилов Ю. П.** Новый взгляд на концепцию энергетического развития Российской Арктики //Газовый бизнес, 2020, №3, С. 2–9.
48. **Tabachkova X., Prosekov S., Sokolinskaya N.** Energy System Structure in Russian Arctic: Coal Production Forecast //International Journal of Energy Economics and Policy. 2020. Vol. 10. No. 3. pp. 476–481. DOI: 10.32479/ijeep.9000
49. **Матвеев А. И., Осипов Д. А., Попова К. С.** О необходимости «облагораживания» углей Ленского угольного бассейна Республики Саха (Якутия) // Горный информационно-аналитический бюллетень. 2018. № 11. С. 161–170.
50. **Рожков А. А., Карпенко Н. В.** Анализ использования отечественного и зарубежного технологического оборудования на угледобывающих предприятиях России //Уголь, 2019, №7, С. 58–64. DOI: http://dx.doi.org/10.18796/0041-5790-2019-7-58-64

References

1. Program for the development of the coal industry in Russia for the period up to 2035. Approved. Decree of the Government of the Russian Federation No. 1582-r dated 06/13/2020. URL: http://government.ru/news/39871/ (date of access: 02/12/2022).
2. **Pankov D.A., Afanasiev V.Ya., Baykova O.V. & Tregubova E.A.** Global coal market review and Russian export trends. Ugol, 2021, (3), pp. 23-26. (In Russ.). DOI: 10.18796/0041-5790-2021-3-23-26
3. **Malyshev Y., Kovalchuk A., Rozhkov A.** The coal industry: finding landmarks in an era of change. *Energy policy* 2021. № 2 (156). С. 18–29
4. **Suslov, N. I., Churashev, V. N., Markova, V. M. & Fridman, Yu. A.** Coal Projects as a Possible Driver of Infrastructure Development in Asian Russia. Ekonomika regiona / Economy of regions, 2022, 18(4), 1153-1164, https://doi. org/10.17059/ekon.reg.2022-4-13.
5. **Churashev V. N., Markova V. M.** Coal projects in the Arctic zone of Russia: efficiency and orientation. DOI: 10.33764/2618-981X-2021-3-1-107-118. Interexpo GEO-Siberia 2021. 17th International Scientific Congress (May 19–21, 2021, Novosibirsk): Volume 3: International Scientific Conference “Economic Development of Siberia and the Far East. Economics of nature management, land management, forest management, property management”. Novosibirsk: SGUGiT, 2021. ISSN 2618-981X. – No. 1. p. 107–118.
6. **Petrov I.V., Shvandar K.V., Shvandar D.V., Burova T.F.** Transformation of the world coal market: current trends and development vectors. Ugol’- Russian Coal Journal, 2020, No. 7, pp. 66-70. (In Russ.). DOI: 10.18796/0041-57902020-7-66-70.
7. Prospects for the global coal market / Analytical Center for the Government of the Russian Federation // Energy Bulletin. 2021. No. 96. URL: https://ac.gov.ru/uploads/2-publications/energo/2021 (date of access: 17.08.2022).
8. **Plakitkina L. S., Plakitkin Yu. A., Dyachenko K. I.** Decarbonization of the economy as a factor influencing the development of the coal industry in the world and Russia // Ferrous metallurgy. 2021. V. 77. No. 8. S. 902–912

9. World Energy Outlook 2020. IEA, 2020. 464 p. URL: https://iea.blob.core.windows.net/assets/a72d8abf-de08-4385-8711-b8a062d6124a/WEO2020.pdf (date of access: 15.12.2022).
10. World Energy Outlook 2021. IEA, 2021. 386 p. URL: https://www.iea.org/reports/world-energy-outlook-2021 (date of access: 15.12.2022).
11. **Petrenko I.E.** Russia's coal industry performance for January - September, 2022. Ugol, 2022, (12), pp. 7-21. (In Russ.). DOI: http://dx.doi.org/10.18796/0041-5790-2022-12-7-21
12. The Arctic: how to wake up the "sleeping" region // Oil and gas vertical, 2019, No. 12, pp. 69–80.
13. **Kryukov V.** Russian Arctic economy today. To ensure harmony between the general and the special // Volnaya ekonomika. 2019. No. 9 (January-March). pp. 98–107.
14. **Osipova E.E., Smirnov S.V., Khairova T.A.** Preconditions for the development of Russian Arctic export, coastal (cabotage) transportation and project cargo for the arctic demand. Arktika i Sever [Arctic and North], 2019, no. 37, pp. 521. DOI: 10.17238/issn2221-2698.2019.37.5
15. **Novikov A.V.** Arctic vector of coal policy in the context of spatial development of coastal territories. Ugol, 2022, (2), pp. 50-54. (In Russ.). DOI: 10.18796/00415790-2022-2-50-54.
16. **Soloviev D. A., Morgunova M. O.** Integrated development of the Russian Arctic: climate challenges, transport routes and new energy technologies // Energy policy. 2018. No. 4. Pp. 89–97.
17. **Lipina S.A., Cherepovitsyn A.E., Bocharova L.K.** The preconditions for the formation of mineral and raw materials centers in the support zones of the Arctic zone of the Russian Federation. Arktika i Sever [Arctic and North], 2018, no. 33, pp. 29-39. DOI: 10.17238/issn2221-2698.2018.33.29
18. **Fishkin D. O., Grigoriev M. N.** Realization of the mineral resource and logistics potential of the Arctic zone of Russia - how to fulfill the "May" decree of the President of Russia // Russian Arctic, 2019. No. 7. P. 41–48
19. **Skufina T. P., Samarina V. P., Krachunov H. et al.** Problems of Russia's arctic development in the context of optimization of the mineral raw materials complex use // Eurasian mining. 2015. N 2 (24). P. 18–21.
20. **Plakitkina L. S., Plakitkin Yu. A., Dyachenko K. I.** Progress in coal mining in the Arctic zone of the Russian Federation: current state and potential for development // Ugol'. 2022. Vol. 7. Pp. 71–77. (in Russ.) DOI 10.18796/0041-5790-2022-7-71-77
21. **Tarazanov I.G.** & **Gubanov D.A.** Russia's coal industry performance for January -December, 2020. Ugol; 2021, (3), pp. 27-43. (In Russ.). DOI: 10.18796/00415790-2021-3-27-43.
22. Skuf'in P.K. & Samarina V.P. Concerning development of coal deposits in Russia's Arctic zone. Ugol, 2022, (11), pp. 69-74. (In Russ.). DOI: 10.18796/00415790-2022-11-69-74.
23. **Pronina N.V., Makarova E.Yu., Bogomolov A.Kh., Mitronov D.V., Kuzevanova E.V.** (2019). Geology and coal bearing capacity of the Russian Arctic in connection

with prospects of development of the region. Georesursy = Georesources, 21(2), pp. 42-52. DOI: https:// doi.org/10.18599/grs.2019.2.42-52

24. **Plakitkina L.** Analysis and prospects for the development of coal mining in the period up to 2035 in the Chukotka Autonomous Okrug // Mining Industry, 2016, No. 5 (129), https://nedradv.ru/nedradv/ru/page_industry?obj=f8e9e1f499291374ebb7235bf470ecdf
25. **Petrunin A. M.** Analysis of the prospects for the development of coal deposits in the Arctic zone of the Chukotka Autonomous Region // Moscow Economic Journal, 2020, No. 8. P. 74. DOI 10.24411/2413-046X-2020-10582.
26. **Vyalov V. I., Gurevich A. B., Volkova G. M., Skiba D. A., Shishov E. P., Chernyshev A. A.** Coking coals of the Arctic zone of Russia. Georesources, 2019, 21(3). pp. 111–129. DOI: https://doi.org/10.18599/grs.2019.3.107-124.
27. **Logvinov M. I., Gordeev I. V., Mikerova V. N., Starokozheva G. I.** Coal resource base of the Arctic zone of Russia: state, development problems and development prospects. Mineral Resources, 2018, No. 4. From 4–14
28. **Yakovenko D.** Roman Trotsenko plans to invest 200 billion rubles in projects in the Arctic // Forbes, 2019, April 9 URL: https://www.forbes.ru/milliardery/374569-roman-trocenko-planiruet-investirovat-200- mlrd-rubley-v-proekty-v-arktike
29. Taimyr coal went to AEON on last year's terms. RBK, May 10, 2021. URL: https://www.rbc.ru/newspaper/2021/05/11/6 08bfe5d9a7947d065f60ba3 (Accessed: 11/22/2022).
30. The project to create a coal cluster on the Taimyr Peninsula will be fully completed in 2040. IA Neftegaz.RU, on April 15, 2021 (date of access: 11/22/2022).
31. **Batugina N. S., Gavrilov V. L., Khoyutanov E. A., Fedorov V. I.** Coal deposits of the Arctic zone of Yakutia and Chukotka: the state of the raw material base and the possibility of its development. Science and education. 2014. No. 4. P. 5–11.
32. **Tkach S. M., Batugina N. S., Gavrilov V. L., Barakaeva I. D.** et al. Development of coal deposits in remote areas of the North-East of the Arctic - the basis for ensuring the energy security of the population of the region / Search fundamental scientific research in the interests of the development of the Arctic zone of the Russian Federation for 2014.. URL : http://ras.ru/viewstaticdoc.aspx?id=6fa0e4e3-9753-428b-a447-1befb815cd93&_Language=ru (date of access: 11/15/2022).
33. We came to Chukotka for a long time and seriously. Eastrussia.ru, 07.02.2017 https://www.eastrussia.ru/material/na-chukotku-my-prishli-nadolgo-i-vserez/
34. **Panov P.** Northern Market: Russia will develop projects in the Arctic // Izvestia, October 11, 2018, URL: https://iz.ru/822706/pavel-panov/rynok-severnyi-rossiia-budet-razvivat-proekty- v-arktike
35. Northern Sea Route: history, regions, projects, fleet and fuel supply. T. 3. Skolkovo, M., 2020, 105 p.
36. **Koshkarev M. V., Danilin K. P.** The significance of the development of coal resources in the development of the Arctic region // North and the market: the formation of an economic order. 2022. No. 4. S. 72–85. DOI:10.37614/2220-802X.4.2022.78.005.
37. **Goncharov M. S., Savon D. Yu., Safronov A. E., Ryadnov V. I.** The Coal Industry in Far North Regions: Distinctive Features, Current Status, and a Development

Concept // The North and the Market: Forming the Economic Order. 2023. No. 1. Pp. 95–107. DOI 10.37614/2220-802X.1.2023.79.006

38. Terminals for transshipment of coal. Trends, projects, prospects // Morproekt, analytical materials, URL: https://morproekt.ru/articles/blog/1104-soal-transshipment-terminals-trends-projects-prospects
39. **Logvinov M. I.** Strategic priorities of assimilation of coal resource potential of the Russian Arctic zone // Russian Mineral Resources. 2019. № 3. Pp. 29–33.
40. **Anpilogov A.** Russia in the Arctic has found an unexpected response to the global energy crisis // RIAFAN, 07/09/2019, URL: https://riafan.ru/1194337-rossiya-v-arktike-nashla-neozhidannyi-otvet-na-mirovoi -energeticheskii-krizis
41. **Zmieva K. A.** Problems of energy supply of the Arctic regions // Russian Arctic. 2020. No. 8. P. 5–14.
42. A resident of the Russian Arctic will create a water area in Taimyr to receive cargo ships carrying out the export of coal from the Syradasayskoye deposit // Corporation for the Development of the Far East and the Arctic, April 4, 2023, https://erdc.ru/news/rezident-azrf-sozdast-na-taymyre -akvatoriyu-dlya-priema-gruzovykh-sudov-vypolnyayushchikh-vyvoz-uglya/
43. **Mingazov S.** Billionaire Trotsenko will order 28 vessels worth $1.4 billion to transport coal from the Arctic // Forbes, 2021, February 16. URL: https://www.forbes.ru/newsroom/milliardery/421277-milliarder-trocenko-zakazhet-28-sudov-na-14-mlrd-dlya-vyvoza-uglya-iz
44. **Biev A. A.** Formation of the territorial infrastructure for providing fuel and energy resources in the Arctic zone of Russia // Sever and market: formation of economics. order. 2019. No. 3 (65). pp. 43–51. DOI: 10.25702/KSC.2220-802X.2019.65.3.43-51.
45. **Batugina N. S., Gavrilov V. L., Khoiutanov E. A., Popova K. S.** Assessment of coal supply and use in the development of gold deposits in the Arctic zone of the Republic of Sakha (Yakutia) // Arctic: Ecology and Economy. 2021. Vol. 11, no. 2. Pp. 152–163. (in Russ.) DOI: 10.25283/2223-4594-2021-2-152-163
46. **Ampilov Yu.** Energy development of the Russian Arctic in the era of energy transition. Energy Policy, 2022, No. 1(167), pp. 30–43
47. **Ampilov Yu. P.** A new look at the concept of the energy development of the Russian Arctic. Gas business, 2020, No. 3, pp. 2–9.
48. **Tabachkova X., Prosekov S., Sokolinskaya N.** Energy System Structure in Russian Arctic: Coal Production Forecast // International Journal of Energy Economics and Policy. 2020. Vol. 10, no. 3. Pp. 476–481. DOI 10.32479/ijeep.9000
49. **Matveev A. I., Osipov D. A., Popova K. S.** On the need to “upgrade” the coals of the Lena coal basin of the Republic of Sakha (Yakutia). Mining information and analytical bulletin. 2018. No. 11. P. 161–170.
50. **Rozhkov A. A., Karpenko N. V.** Analysis of the use of domestic and foreign technological equipment for coal mining enterprises of Russia. Ugol’ – Russian Coal Journal, 2019, № 7, pp. 58–64. DOI 10.18796/0041-5790-2019-7-58-64

Информация об авторе

Виталия Михайловна Маркова, кандидат экономических наук, ученый секретарь, старший научный сотрудник Института экономики и организации промышленного производства СО РАН, доцент Новосибирского государственного университета
Scopus Author ID: 55948008100

Information about the Author

Vitaliya M. Markova, Candidate of Sciences (Economics), Senior Researcher, Scientific Secretary, Institute of Economics and Organization of Industrial Production SB RAS; associated professor, Novosibirsk State University
Scopus Author ID: 55948008100

Статья поступила в редакцию 25.12.2022;
одобрена после рецензирования 20.02.2023; принята к публикации 20.02.2023

The article was submitted 25.12.2022;
approved after reviewing 20.02.2023; accepted for publication 20.02.2023

Научная статья

УДК 336.7
JEL G21, G28
DOI 10.25205/2542-0429-2023-23-1-57-65

К вопросу разработки механизмов уменьшения влияния ассиметричной информации на рынок банковских услуг Российской Федерации

Александр Александрович Баракшин

Дипломатическая академия МИД России,
Москва, Россия

Al.barakshin@yandex.ru, https://orcid.org/0000-0003-1618-1857

Аннотация

В статье представлены результаты исследования по выявлению механизмов уменьшения влияния ассиметричной информации на рынок банковских услуг РФ. Показано, что асимметрия информации имеет тенденцию к возрастанию из-за усиления цифровизации банковского сектора рынка экономики. Такой ее тренд снижает доверительную коммуникацию между участниками сделки кредитования, влечет за собой больший риск и вариативность.

Одним из механизмов, позволяющих преодолеть информационную асимметрию, проявляющуюся в неблагоприятном отборе заемщиков (физических или юридических лиц) на рынке банковских услуг Российской Федерации является денежно-кредитное регулирование со стороны Центрального Банка РФ. Весомым механизмом исключения эффекта «неблагоприятной побудительной мотивации» выступает ставка рефинансирования.

Определены уровни монополизации и конкуренции через индекс Херфиндаля–Хиршмана (HHI), фиксирующий конкурентоспособность банков и коэффициент их концентрации (CR). Для понимания вклада экономической информации в выявление механизма уменьшения влияния ее асимметрии проанализированы тридцать ведущих банков РФ в контексте изменения уровня их просроченной задолженности (ПЗ), которая может выступать одним из индикаторов информации о заемщике. Результаты исследования могут быть использованы для минимизации эффекта информационной асимметрии на банковском рынке России.

Ключевые слова

информационная асимметрия, банк, кредитор, заемщик, индексы концентрации, механизмы управления

Для цитирования

Баракшин А. А. К вопросу разработки механизмов уменьшения влияния ассиметричной информации на рынок банковских услуг Российской Федерации // Мир экономики и управления. 2023. Т. 23, № 1. С. 57–65. DOI 10.25205/2542-0429-2023-23-1-57-65

© Баракшин А. А., 2023

On the Issue of Developing Mechanisms to Reduce the Impact of Asymmetric Information on the Banking Services Market of the Russian Federation

Aleksander A. Barakshin

Diplomatic Academy of the Ministry of Foreign Affairs of Russia
Moscow, Russian Federation

Al.barakshin@yandex.ru, https://orcid.org/0000-0003-1618-1857

Abstract

The article presents the results of a study to identify mechanisms to reduce the impact of asymmetric information on the Russian banking services market. It is shown that the asymmetry of information tends to increase due to the increasing digitalization of the banking sector of the economy market. Such a trend reduces confidential communication between participants in a lending transaction, entails greater risk and variability.

One of the mechanisms to overcome the information asymmetry, which is manifested in the unfavorable selection of borrowers (individuals or legal entities) in the banking services market of the Russian Federation, is monetary regulation by the Central Bank of the Russian Federation. The refinancing rate is a powerful mechanism for eliminating the effect of "unfavorable incentive motivation".

The levels of monopolization and competition are determined through the Herfindahl-Hirschman index (HHI), which fixes the competitiveness of banks and their concentration ratio (CR). To understand the contribution of economic information to identifying the mechanism for reducing the impact of its asymmetry, thirty leading banks of the Russian Federation were analyzed in the context of changes in the level of their overdue debt (AR), which can be one of the indicators of information about the borrower. The results of the study can be used to minimize the effect of information asymmetry in the Russian banking market.

Keywords

information asymmetry, bank, lender, borrower, concentration indices, management mechanisms

For citation

Barakshin A. A. On the Issue of Developing Mechanisms to Reduce the Impact of Asymmetric Information on the Banking Services Market of the Russian Federation. *World of Economics and Management*, 2023, vol. 23, no.1, pp. 57–65. (in Russ.) DOI 10.25205/2542-0429-2023-23-1-57-65

Информация о таком важнейшем элементе экономики страны, как финансовый рынок, в большинстве случаев, является неполной и искаженной [1–5]. В существующих информационных условиях функционирования рынка страны на одно из первых мест выходит проблема информационной асимметрии в нем, которая является существенным препятствием принятия обоснованного решения о его развитии. Сбалансированное развитие рынка банковских услуг экономики страны в существующих информационных рамках выдвигает на ведущие позиции в том числе механизмы государственного и негосударственного регулирования по минимизации негативного эффекта асимметрии экономической информации.

Для современных условий развития российской экономики подтверждено положение маржиналистской экономической теории, что асимметрия информации зарождается и функционирует в случае отсутствия полноты и объективности при ее распределении между рыночными агентами. Кроме того, опасность информационной асимметрии, проявляющаяся в недобросовестности, например,

субъектов сделки на рынке банковских услуг, будет характеризоваться риском кредита, в основном, для кредитора, но, при определенных обстоятельствах, и для заемщика.

Цифровизация экономики приобрела глобальный характер, что, в свою очередь, предопределило сверхстремительное и энергичное развитие информационных технологий и коммуникаций не только в России, но и в большинстве высокоразвитых стран мира. Любая информация (будь то информация о кредиторе или заемщике при совершении между ними сделки) полезна и в то же время является источником информационных асимметрий. Увеличение объема экономической информации из-за цифровизации экономики является источником ее амбивалентности. С одной стороны, он (объем) позволяет значительному количеству игроков рынка получать необходимую актуальную и качественную информацию, с другой – влияет на равномерность ее распределения между игроками. Такой характер информации способствует усилению информационной асимметрии, которая в свою очередь способна вызвать отрицательный эффект, влияющий на качество принимаемого решения одним из игроков рынка. Эффект от асимметрии деловой информации в банковском секторе РФ является довольно ощутимым [2, 4–7].

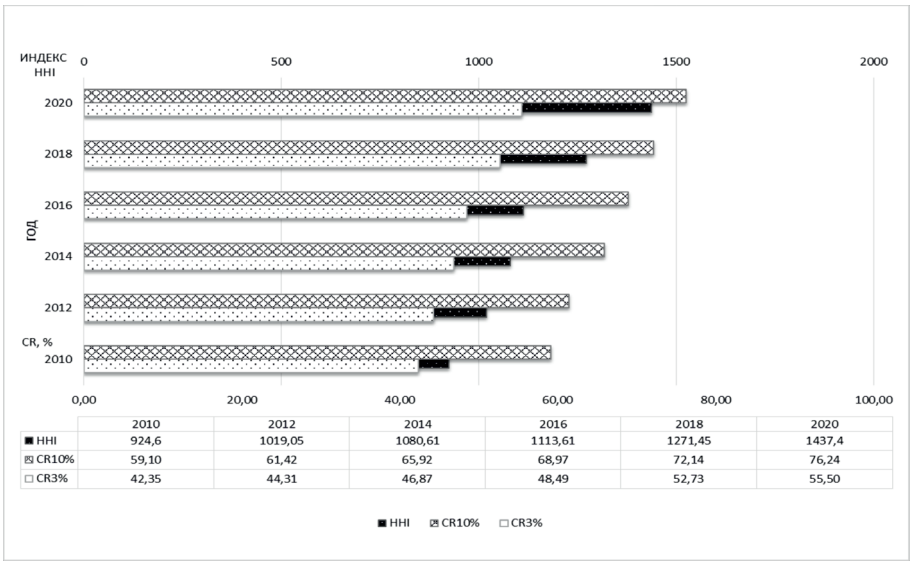
Для выявления ряда механизмов уменьшения негативного влияния информации на рынок банковских услуг России, который уже фактом своего существования является источником информационных асимметрий, проведен частичный анализ банковской системы РФ. В расчетах использовались информационные ресурсы сайта Банка России и финансового супермаркета «Банки.ру»[1]. Информация о банковской системе РФ является полезной для анализа поведения в ней. Возникает возможность применять эту информацию для выбора стратегии действий на банковском рынке и получения максимальной прибыли.

С этой целью определены уровни монополизации и конкуренции через индекс Херфиндаля–Хиршмана (HHI), фиксирующий конкурентоспособность банков и коэффициент их концентрации (CR) [6][2]. Характер изменения индекса Херфиндаля–Хиршмана и коэффициента концентрации для 3-х (CR3) и 10-ти (CR10) крупнейших банков РФ с 2010 по 2020 год показан на рис. 1.

Анализ данных, показанных на рис. 1, позволяет сделать вывод, что банковский рынок РФ относится ко второму типу, т. е. умеренно концентрированному. Это подтверждается сравнением соответствующих критериев (45 %<CR3<70 %; 1000<HHI<2000) с выявленными показателями. По информации диаграмм рисунка кроме определения типа банковского рынка можно выявить тренд уровня

[1] Объем кредитов, предоставленных юридическим лицам в рублях, по видам экономической деятельности и отдельным направлениям использования средств. Банк России, 2020 URL: https://cbr.ru/statistics/table/?tableId=302-01 (дата обращения: 28.10.2021).; Просроченная задолженность по кредитам, предоставленным юридическим лицам в рублях, по видам экономической деятельности и отдельным направлениям использования средств. Банк России, 2020 URL: https://cbr.ru/statistics/table/?tableId=302-09 (дата обращения: 28.10.2021).; Рейтинги банков. URL: http://www.banki.ru/banks/ratings (дата обращения: 28.10.2021).

[2] Объем кредитов, предоставленных юридическим лицам в рублях, по видам экономической деятельности и отдельным направлениям использования средств. Банк России, 2020 URL: https://cbr.ru/statistics/table/?tableId=302-01 (дата обращения: 28.10.2021).



	2010	2012	2014	2016	2018	2020
ННІ	924,6	1019,05	1080,61	1113,61	1271,45	1437,4
CR10%	59,10	61,42	65,92	68,97	72,14	76,24
CR3%	42,35	44,31	46,87	48,49	52,73	55,50

Рис. 1. Динамика рыночной концентрации в банковском рынке РФ по индексам CR10, CR3 и ННІ
Fig. 1. Dynamics of market concentration in the banking market of the Russian Federation by CR10, CR3 and HHI indices

концентрации банков. Он направлен на повышение. Данный вывод подтверждается сокращением количества банков на 40% (было 1008, стало 404). Главным мотивом роста уровня рыночной концентрации и повышения позиций крупных банков в банковском секторе РФ явился «эффект экономии на масштабе», который проявился через рост активов/пассивов банков, выступающий инициатором консолидации банковского сектора и кредитование ранее недоступных заемщиков за счет «санкционного эффекта», например, посредством отзыва Банком России лицензий тех банков, которые были замечены в нарушении законодательства РФ.

Для выявления преимущества через формирование информационных асимметрий между банками-кредиторами проанализирован кредитный портфель (КП) банковской системы РФ на конец 2020 года. Его показатели 10-ти крупнейших банков России и их доля в банковской системе РФ приведены в таблице:

Банк	**Кредитный портфель, руб.**	**Доля, %**
СберБанк	22 848 303 719,00	36,23
ВТБ Банк	10 965 004 510,00	17,39
Газпромбанк	5 039 586 218,00	7,99
Альфа-Банк	2 841 335 160,00	4,51
Россельхозбанк	2 666 760 755,00	4,23
Московский Кредитный Банк	2 186 071 275,00	3,47
Банк Открытие	1 610 727 213,00	2,55
Национальный Клиринговый Центр	1 606 694 085,00	2,55

Банк	Кредитный портфель, руб.	Доля, %
Траст Банк	946 048 169,00	1,5
Райффайзенбанк	851 105 589,00	1,35
ИТОГО	63 065 102 828,00	81,76

Анализ таблицы показывает, что десять крупнейших банков России объединили почти 82% всего кредитного портфеля банковской системы РФ – «эффект экономии на масштабе».

Необходимым условием повышения концентрации кредитования в России является неоспоримое выполнение необходимых законодательных нормативов, которые обязательны для продолжения банковской деятельности [5, 8]. Например, к ним относятся: нормативная достаточность капитала банка или норматив максимального размера риска на одного заемщика или группы связанных заемщиков. Такой взгляд на финансовые показатели кредитора и их практическое использование можно считать одним из механизмов понижения информационной асимметрии.

Наиболее информативными данными о заемщике, обеспечивающими эффективность принимаемого решения по предоставлению ему кредита, являются временной параметр и финансовые возможности. Кроме того, такая информация может приобретать статус и трудового ресурса. Время, финансовые и трудовые издержки (эффекты «анализ больших клиентских», «экономия на масштабе» и «экономия на разнообразии») не столь ощутимы для крупных кредиторов, чем для мелких, которые этими ресурсами обладают в меньшей степени [5]. Вклад такой информации в принимаемое решение заметно возрастает в эпоху кризисов экономики, когда присутствующий в ней феномен неопределенности повышает ее значимость [4, 5]. Для понимания вклада экономической информации в выявлении механизма уменьшения влияния ее асимметрии проанализированы тридцать ведущих банков РФ в контексте изменения уровня их просроченной задолженности (ПЗ), которая может выступать одним из индикаторов информации о заемщике. Аналитические показатели (доля ПЗ в КП) января 2015 г. и декабря 2020 г. 30-ти крупнейших банков РФ выявили, что они контролируют 93% кредитного портфеля банковского сектора РФ. Анализ информации по КП этих банков показывает, что в середине второго десятилетия 21 века (начало 2015 г.) уровень доли проблемных активов в них составлял около 0,9 %. Однако в конце 2020 г. ситуация существенно поменялась: средний уровень просроченной задолженности в исследуемых банках составлял примерно 3 %, однако в первой десятке он превосходил 6 %, во второй и третьей эта составляющая увеличилась на 0,5 % и 0,7% и составила около 0,8 % и 1,1 %, соответственно. Нынешние реалии экономики, где не последнюю роль играют экономические санкции ведущих государств Западной Европы и Америки, вынуждают анализируемые банки из последней десятки проводить максимально возможную для них проверку информации о потенциальных заемщиках. Она позволяет минимизировать кредитный риск, что гарантирует уменьшение количества просроченных задолженностей в кредитном портфеле банка, а такая обработка информации может выступать механизмом уменьшения

ее асимметрии. Проведенный анализ позволяет подтвердить закономерность, предполагающую влияние скрупулезного и многопланового анализа информации на уменьшение риска, обусловливающего принятие решения о предоставлении кредита потенциальному заемщику.

Таким образом, существенными давлением на принятие оптимального решения кредитором о предоставлении кредита заемщику, помимо лояльности основных игроков банковского рынка (например, банков, входящих в ТОП 10), является минимизация рисков за счет тщательной, в том числе информационной проверки заемщика, что может снизить до минимума, а в ряде случаев исключить информационную асимметрию.

Одним из механизмов получения достаточной экономической информации, необходимой для принятия обоснованного решения о предоставлении/непредоставлении кредита является коммуникация субъектов сделки. Она может включать осознаваемые или неосознаваемые действия и поступки, которые позволяют получить нужную информацию и достичь поставленной цели. Если субъекты общения выдают правдивую информацию, которая способствует принятию эффективного решения и достижению цели, то она взаимовыгодна, но если информация, например, о цели сделки, не соответствует замыслу кредитования, то она асимметрична. Основными эффектами такой асимметричной информации являются «неблагоприятный отбор» и «моральный риск». Их проявление имеет негативные последствия, способствует снижению доверия между участниками сделки и в конечном счете увеличивает риск кредитования и снижает стабильность развития банковского сектора экономики.

Целью кредитора является получение прибыли путем эффективного применения имеющегося, в основном, финансового капитала, т. е. выдача кредита под определенные проценты, использование которого, например, активизирует производственную деятельность заемщика, что дает ему тоже прибыль, но уже за счет обоснованного применения основных средств и мощностей.

Однако, как показало проведенное исследование, асимметрия информации продолжает тенденцию к возрастанию из-за усиления цифровизации банковского сектора рынка экономики. Такой ее тренд снижает доверительную коммуникацию между участниками сделки кредитования, влечет за собой больший риск и вариативность.

Одним из механизмов, позволяющих преодолеть информационную асимметрию, проявляющуюся в неблагоприятном отборе заемщиков (физических или юридических лиц) на рынке банковских услуг Российской Федерации, является денежно-кредитное регулирование со стороны Центрального Банка РФ. Весомым механизмом исключения эффекта «неблагоприятной побудительной мотивации» выступает ставка рефинансирования, которую озвучивает Центральный Банк (ЦБ) РФ. Такие действия с его стороны позволяют снизить информационную асимметрию.

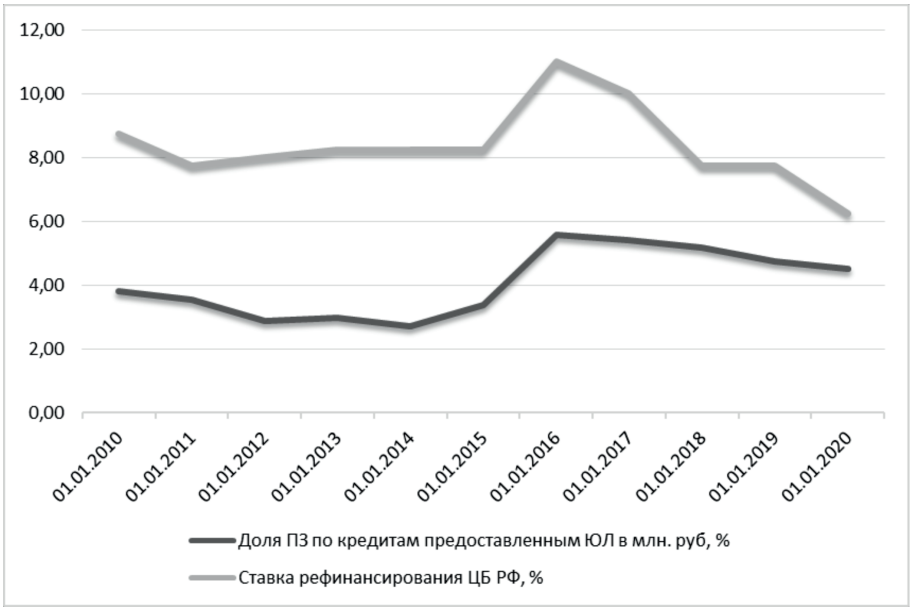


Рис. 2. Динамика ставки рефинансирования ЦБ РФ и просроченной задолженности по кредитам, предоставленным юридическим лицам
Fig. 2. Dynamics of the refinancing rate of the Central Bank of the Russian Federation and overdue debt on loans granted to legal entities

Влияние ЦБ РФ на ставки по депозитам и кредитам юридических и физических лиц опосредованно (через кредитные ставки межбанковского рынка) позволяют исключить за счет ответственной информации недобросовестных заемщиков из сделки и тем самым уменьшить просроченную задолженность. Анализ динамики ставки рефинансирования ЦБ РФ и просроченной задолженности (неблагоприятный отбор заемщиков), изображенной на рис. 2, показывает, что знание информации о понижении ставки рефинансирования (период 2016–2020 гг.) ведет к понижению процентных ставок, что в свою очередь позволяет исключить из сделок недобросовестных заемщиков, хотя можно наблюдать и обратный эффект при резких скачках ставки рефинансирования. Такое поведение ЦБ РФ на банковском рынке является механизмом снижения информационной асимметрии.

Таким образом, механизмами борьбы с отдельными элементами информационной асимметрии являются более тщательное, скрупулёзное и постоянное отслеживание потенциального заемщика на рынке кредитов, а также наложение санкций на недобросовестных субъектов сделки и прогнозируемое денежно-кредитное регулирование ЦБ РФ и поддержание им соответствующей ставки.

Список литературы

1. **Батайкин П. А.** Влияние асимметричной информации на развитие рынков в современной экономике // Вестник экономики, права и социологии. 2012 №3. С. 16–18.
2. **Нагапетян А. Р.** Асимметрия в динамике односторонних коэффициентов чувствительности активов к рыночным изменениям в контексте управления риском портфеля ценных бумаг // Общество. Политика, экономика, право. 2016. № 5. С. 97–102.
3. **Розанова Н. М.** Экономика для менеджеров. В 2-х ч. Ч. 1: Учебник и практикум для вузов. М.: Юрайт, 2021. 234 с. (Высшее образование). ISBN 978-5-534-00173-0. // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/470036 (дата обращения: 28.10.2021).
4. **Руднева А. О.** Асимметрия информации и противоборство как источники рисков во внешней торговле // Вестник университета (Государственный университет управления). 2013. № 22. С. 148–152.
5. **Ясинский Ю.М., Тихонов А.О.** Асимметрия информации. Смещенные риски и типы макроэкономической динамики // Экономика и математические методы. 2009. № 3. С. 114–128.
6. **Алдушкина В. В.** Асимметрия информации на рынке банковских услуг // Экономика и бизнес: теория и практика. 2016. № 10. С. 5–8.
7. **Косинова О. И.** Влияние асимметрии информации и оппортунистического поведения на институциональные и экономические интересы банков // Экономика и социология. 2015. № 4 (28). С. 21–25.
8. **Кириленко Ю. П.** Воздействие информационной асимметрии на развитие финансового рынка // Проблемы управления финансами в государственном и корпоративном секторах экономики. Мат-лы III междунар. конгр. молодых ученых по проблемам устойчивого развития. М.: Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, 2017. 252 с. С. 88–92.
9. **Мишкин Ф.** Экономическая теория денег, банковского дела и финансовых рынков: Учебное пособие для вузов / Пер. с англ. Д. В. Виноградова. Под ред. М. Е. Дорошенко. М.: Аспект Пресс, 2009. С 46–47.

References

1. **Bataykin P. A.** Influence of asymmetric information on the development of markets in the modern economy. The Review of Economy, the Law and Sociology. 2012 №3. pp. 16–18.
2. **Aldushkina VV** Information asymmetry in the banking services market // Economics and Business: Theory and Practice. 2016. No. 10. P. 5–8.
3. **Nagapetyan A. R.** Asymmetry in the dynamics of one-sided asset sensitivity coefficients to market changes in the context of securities portfolio risk management. Society. Politics, economics, law. 2016. No. 5. P. 97–102.
4. **Rozanova N. M.** Economics for managers. In 2 hours. Part 1:. Moscow: Yurayt, 2021. 234 p.. ISBN 978-5-534-00173-0.

5. **Rudneva A. O.** Asymmetry of information and confrontation as sources of risks in foreign trade. Bulletin of the University (State University of Management). 2013. No. 22. P. 148–152.
6. **Yasinsky Yu. M., Tikhonov A. O.** Asymmetry of information. Displaced risks and types of macroeconomic dynamics. Economics and Mathematical Methods. 2009. No. 3. P. 114–128
7. **Aldushkina V. V.** Information asymmetry in the banking services market. Economics and business: theory and practice. 2016. No. 10. P. 5–8.
8. **Kosinova O. I.** Influence of asymmetry of information and opportunistic behavior on the institutional and economic interests of banks // Economics and sociology. 2015. No. 4 (28). pp. 21–25.
9. **Kirilenko Yu. P.** The impact of information asymmetry on the development of the financial market // Problems of financial management in the public and corporate sectors of the economy. Proceedings of the III Intern. congress. young scientists on sustainable development. M.: Financial University under the Government of the Russian Federation, 2017. 252 p. pp. 88–92.
10. **Mishkin F.** Economic theory of money, banking and financial markets. Moscow: Aspect Press, 2009. P. 46–47.

Информация об авторе

Баракшин Александр Александрович, магистр Дипломатической академии МИД России

Information about the Author

Aleksander A. Barakshin, Master's degree student, Diplomatic Academy of the Ministry of Foreign Affairs of Russia, Moscow

Статья поступила в редакцию 01.02.2023;
одобрена после рецензирования 01.03.2023; принята к публикации 01.03.2023

The article was submitted 01.02.2023;
approved after reviewing 01.03.2023; accepted for publication 01.03.2023

Научная статья

УДК 378.1+378.4+339.137.22
JEL I23, I28
DOI 10.25205/2542-0429-2023-23-1-66-82

Стратегическое планирование как способ повышения конкурентоспособности вузов Новосибирской области

Михаил Юрьевич Сорокин

Новосибирский государственный университет экономики и управления
Новосибирск, Россия

Сибирский институт управления Российской Академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ
Новосибирск, Россия

smu.14@mail.ru, https://orcid.org/0000-0003-2738-0173

Аннотация

После событий, произошедших в феврале 2022 года, из-за введения санкций российское образование оказалось на пороге перемен. Существенной частью международного образовательного процесса и повышения конкурентоспособности вузов является система рейтинга образовательных заведений. Объектом исследования является уровень развития российских вузов, предметом исследования выступают экономические и организационные аспекты процесса реализации комплекса мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности российских вузов. Цель статьи – проанализировать уровень развития вузов, котировки в рейтингах и предоставить подход к повышению конкурентоспособности.

Методология. В настоящей статье использованы специальные и общенаучные методы, которые включают в себя: методы сопоставления и сравнения, систематизации и обобщения, а также различные виды анализа: статистический и факторный, структурно-функциональный и историографический. Методические основы, применяемые в исследованиях, основаны на котировках в рейтингах вузов.

Обсуждение. Вузы конкурируют между собой на рынке образовательных услуг, что заставляет активизировать усилия по поиску новых подходов к созданию стратегии по повышению конкурентоспособности. Каждый вуз, повышая конкурентоспособность, вносит вклад не только в свое развитие, но и страны. Улучшая котировки в рейтингах на внутреннем и международном рынке образовательных услуг, вузы обеспечивают приток новых инвестиций, повышают свою конкурентоспособность, достигают стратегически важных целей в сфере высшего образования. Вузы могут реализовать такой подход за счет внедрения программ и проектов развития. Предложена модель и метод, позволяющие достигнуть поставленных целей.

Выводы. Вузы входят в систему высшего образования, которая является базой для социально-экономического и научно-технологического развития государства. Одним из ключевых факторов

© Сорокин М. Ю., 2023

экономики знаний является человеческий капитал, который формируется высшей школой. Для достижения целей в сфере высшего образования и повышения конкурентоспособности вузам необходимо создать свои программы и проекты развития, опирающиеся на проектные методы управления.

Ключевые слова

развитие образования, менеджмент образования, конкурентоспособность вузов, стратегическое планирование.

Для цитирования

Сорокин М. Ю. Стратегическое планирование как способ повышения конкурентоспособности вузов Новосибирской области // Мир экономики и управления. 2023. Т. 23, № 1. С. 66–82. DOI 10.25205/2542-0429-2023-23-1-66-82

Strategic Planning as a Way to Increase the Competitiveness of Universities of the Novosibirsk Region

Mikhail Yu. Sorokin

Novosibirsk State University of Economics and Management
Novosibirsk, Russia

Siberian Institute of Management of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration
Novosibirsk, Russia

smu.14@mail.ru, https://orcid.org/0000-0003-2738-0173

Abstract

After the events that occured in February 2022, due to the imposition of sanctions, Russian education was on the verge of changes. An essential part of the international educational process and an increase of competitiveness of universities is the system of ranking educational institutions. The object of the study is the level of development of Russian universities, the subject of the study is the economic and organizational aspects of the implementation of a set of measures aimed at increasing the competitiveness of Russian universities. The purpose of the article is t analyze the level of development of universities, quotes in rankings and provide an approach to improving competitiveness.

In this article, special and general scientific methods are used, which include: methods of matching and comparison, systematization and generalization, as well as various types of analysis: statistical, factorial, structural-functional, historiographic and others. The methodological framework used in the research is based on quotations in university rankings.

Universities compete with each other in the market of educational services, which makes it necessary to intensify efforts to find new approaches to creating a strategy to increase competitiveness. Each university, increasing its competitiveness, contributes not only to its own development, but also to the development of the country. By improving the rankings in the domestic and international market of educational services, universities ensure an inflow of new investments, increase their competitiveness, and achieve strategically important goals in the field of higher education. Universities can implement this approach through the introduction of development programs and projects. A model and a method are proposed, that allow to achieve the set goals.

Universities are included in the system of higher education, which is the basis for the socio-economic and scientific and technological development of the state. One of the key factors of the knowledge economy is human capital, which is formed by the higher education. In order to achieve the goals in the field of higher education and increase competitiveness, universities need to create their own programs and development projects based on project management methods.

Keywords

development of education, management of education, competitiveness of higher education institutions, strategic planning

For citation
Sorokin M. Yu. Strategic Planning as a Way to Increase the Competitiveness of Universities of the Novosibirsk Region. *World of Economics and Management*, 2023, vol. 23, no. 1, pp. 66–82. (in Russ.) DOI 10.25205/2542-0429-2023-23-1-66-82

Введение

В 2022 году Российская система образования в очередной раз оказалась на пороге реформ. Очередная перестройка шокировала многих, начиная от руководителей образования в России, руководителей вузов, до обычных преподавателей. В условиях возникшей неопределенности появились дискуссии о целях высшего образования, на что ориентироваться, какие рейтинги учитывать теперь.

Болонская система образования, к которой присоединилась Россия, была нацелена на повышение статуса вузов в западных странах, являлась обязательной частью вступления России во Всемирную торговую организацию (ВТО) [1].

Принятие Болонской системы образования имела как положительные, так и отрицательные факторы [2]. Мобильность студентов, декларированная в Болонском процессе, привела к тому, что Российские студенты смогли учиться в зарубежных вузах, лучшие российские преподаватели смогли преподавать в зарубежных университетах, программы российских университетов были интегрированы с программами западных университетов [3]. В Болонской системе большое внимание уделяется параметрам, составлению рейтингов университетов [4;6].

В условиях геополитической напряженности рост уровня конкурентоспособности России, достижение суверенитета в технологической сфере являются важными стратегическими направлениями ее социально-экономического развития и выживания. Вузы входят в систему высшего образования, которая является базой для социально-экономического и научно-технологического развития государства. За несколько лет до возникновения данной ситуации с целью развития Президентом В. В. Путиным в рамках указов 204 и 474 были поставлены задачи войти в топ 10 стран по уровню образования и привлечь 100 млрд $ инвестиций. В XXI в. крупнейшие развитые страны динамично, поступательно инвестировали в экономику знаний, которая аккумулирует научный потенциал страны и создает новые знания, воплощающиеся в современные качественные товары и услуги, инновации.

Человеческий капитал является частью экономики знаний. Повышая конкурентоспособность на внутреннем и международном рынке образовательных услуг, вузы обеспечивают приток новых инвестиций, улучшают котировки в рейтингах, повышают свою конкурентоспособность, достигают стратегически важных целей в сфере высшего образования.

Постановка задачи

Конкурентоспособность высших учебных заведений следует рассматривать на региональном, федеральном и международном уровнях. Международные рейтинги являются неотъемлемой частью мировой системы образования [7; 11].

Геополитическая напряженность отразилась на авторитетных, общепризнанных мировых рейтингах. Совет OECD выступил с заявлением о прекращении переговоров о вступлении России в организацию, а также о закрытии филиала в Москве. Запрет к публикации российских авторов, блокировка множества оплаченных российских аккаунтов к базам данных и публикациям, пропорционально или косвенно сказались на рейтинге Webometrics, учитывающем качество управления брендом, активность вуза при использовании сети Интернет по 4 критериям, на рейтинге Times Higher Education (THE) World Reputation Rankings, основанном на крупнейшем в мире опросе мнений авторитетных ученых, которые оказались, с одной стороны, под давлением, а с другой – под влиянием западной антироссийской пропаганды. Со стороны России введены ответные меры: так, публикации в Scopus и Web of Science более не учитываются как обязательные для российских авторов.

Разберем подробнее некоторые рейтинги. QS World University Rankings® 2023 (https://www.topuniversities.com) включает в себя 1500 образовательных учреждений со всего мира. Оценка происходит по 6 категориям, включающим академическую репутацию, составляющую до 40 % от общего балла и направленную на оценку качества преподавания и исследований, а также репутацию работодателя, соотношение преподавателей и студентов, цитирование исследований, соотношение иностранных преподавателей и студентов. Фактически рейтинг оценивает, как учебные заведения готовят студентов к успешной карьере и какие университеты предоставляют наиболее компетентных, инновационных и эффективных выпускников. В табл. 1 представлены позиции лучших вузов РФ, а также все те вузы НСО, которые вошли в рейтинг.

Таблица 1

Рейтинг QS вузов РФ

Table 1

QS`s ranking of Russian universities

Вузы РФ	Рейтинг QS, место
МГУ	75
МГТУ	230
НГУ	260
СПБГУ	270
РАНХиГС	400
НГТУ	1000

На основании анализа (табл. 1) можно отметить естественное преобладание московских вузов, но также представлены 3 вуза НСО. Остальные университеты не попали в рейтинги. Чтобы войти в такой рейтинг, необходимо достигнуть соотношения большего количества ученых и международных преподавателей с высоким уровнем цитируемости на одного студента, что снизит нагрузку на преподавание и создаст более благоприятный студенческий опыт. Данный рейтинг

демонстрирует способность привлекать качественных студентов и сотрудников со всего мира, укрепляя международные симпатии к университету и глобальную осведомленность.

Целесообразно рассмотреть и другие авторитетные рейтинги. Times Higher Education – THE (https://www.timeshighereducation.com) формируется ежегодно на основании 13 показателей, в пяти группах:

1) Образование (весовой коэффициент – 30 %) – включает пять показателей: репутационное исследование по вопросам преподавания – 15 %, соотношение числа студентов и ППС – 4,5 %, количество присуждаемых степеней PhD в расчете на одного ППС – 6 %, соотношение дохода вуза и числа ППС – 2,25 %.

2) Научно-исследовательская работа (30 %) – включает три показателя: репутационное исследование по вопросам научно-исследовательской деятельности вуза – 18 %, соотношение дохода от исследований и числа ППС – 6 %, соотношение числа опубликованных научных статей и числа ППС – 6 %.

3) Цитируемость (30 %) – включает один показатель – импакт-фактор научного цитирования (нормализованное по странам среднее значение цитирования одной статьи).

4) Интернационализация (7,5 %) – включает три показателя: соотношение иностранных ППС и ППС – граждан страны – 2,5 %; долю публикаций ППС в научных периодических изданиях, опубликованных в соавторстве хотя бы с одним иностранным автором, в общем количестве публикаций ППС университета за пятилетний период – 2,5 %; соотношение иностранных студентов и студентов – граждан страны – 2,5 %.

5) Привлечение средств от промышленности (2,5 %) – инновации – включает один показатель, оценивающий доход от исследований по заказу промышленных предприятий в расчете на одного сотрудника ППС.

В табл. 2 показаны вузы РФ, вошедшие в рейтинг THE.

Таблица 2

Рейтинг THE вузов РФ

Table 2

THE`s Ranking of Russian Universities

Вузы РФ	Рейтинг НРУ в баллах
МГУ	35
МГТУ	101
СПБГУ	125
НГУ	126

85 % из 200 мест занимает США и Великобритания. Анализ (табл. 2) показывает, что только 4 вуза РФ вошли в рейтинг, и из них лишь 1 вуз из НСО. Наиболее сложным показателем для вхождения в рейтинг наших университетов остается цитируемость и финансирование.

Таблица 3

Рейтинг НРУ вузов РФ

Table 3

National Ranking of Russian Universities

Вузы РФ	Рейтинг НРУ в баллах
МГУ	1000
МИФИ	925
МФТИ	921
СПБГУ	815
РАНХиГС	827
НГУ	785
НГТУ	476
НГУЭУ	378
НГПУ	375

Рассмотрим позиции вузов и на примере Национального рейтинга университетов (https://academia.interfax.ru). В табл. 3 с целью понимания внутренней конкуренции, представлены вузы-лидеры РФ и места некоторых вузов НСО.

На основе данных из трех таблиц выборки вузов важно отметить, что, несмотря на преимущество города федерального значения и разнообразие программ развития образования на уровне муниципалитета, лидеры-вузы национальных рейтингов преимущественно находятся в значительной степени отдаления от конкурентов в западных рейтингах, а вузы НСО, исторически обладающие образовательным потенциалом, представлены в рейтингах крайне ограниченным числом.

Рейтингование университетов по принципам болонского процесса привело к тому, что многие российские вузы оказались заложниками ситуации, а именно: котировки вузов, влияющие на престиж, привлечение студентов, квалифицированных кадров, финансирование и международное взаимодействие между вузами в западных рейтингах обвалились либо стали недоступны. Исследовательский центр портала SuperJob.ru сделал выборку из опроса 1000 работодателей, 40 % из которых оценивают бакалавриат как неполное высшее образование. По данным исследования РБК-трендс, унификация образования внутри болонской системы ведет к снижению критического мышления студентов. Об этом свидетельствуют международные рейтинги, из которых мы видим, что в топ 100, топ 1000 западных рейтингов российские вузы представлены лишь единицами и находятся в значительной степени отдаления от западных вузов, остальные вузы занимают места на уровне первой десятки тысяч [8; 10]. И этот процесс усугублялся с каждым годом. Приток студентов из-за границы в российские вузы сократился. Внутри России произошла такая же деформация. Образование переместилось в столицы и крупные города. Региональные вузы остаются не заполненными. Коллективный Запад использовал ресурсы нашей страны в целях пополнения кадрами своей высшей школы лучшими умами РФ.

Универсализация образования привела к изменению содержания образования. Количество подготовленных экономистов и юристов превысила необходимые потребности. А уникальные специализации, в которых так нуждается реальной сектор экономики, стали исчезать [12; 13].

В феврале 2022 года в результате конфронтации России и Западной коалиции актуальность ориентации высшей школы на европейские рейтинги стала сомнительной. В результате санкций западные вузы перестали принимать российских студентов, а заграничные журналы перестали публиковать статьи российских авторов.

В соответствии с ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» целью высшего образования в РФ является подготовка высококвалифицированных кадров в соответствии с потребностями общества. Система высшего образования должна определиться с этими потребностями и создать свои новые рейтинги под данные индикаторы, учитывая все лучшее советской системы образования, но не отвергая положительные стороны болонского процесса [14; 17].

До введения санкций вузы столкнулись с новым вызовом, связанным с дистанционным образованием [18; 19; 20]. Во время пандемии COVID-19 все вузы были в принудительном порядке переведены на дистанционное образование [21; 22; 23]. Ситуация оказалась непростой для преподавательского состава, но дистанционные технологии были апробированы.

В данной статье рассматривается проблема, которая возникает в процессе разработки стратегии развития высшего учебного заведения, а именно: как обеспечить баланс между необходимостью решения ресурсозатратных задач по ускоренному достижению целей, связанных с повышением конкурентоспособности университета на внутреннем и международном рынках образовательных услуг и обеспечением экономической устойчивости в условиях неопределенности [24; 25].

Общепризнанной моделью успеха считается комплекс управленческих и кадровых решений. В условиях ограниченного финансирования решением этой проблемы должны стать новые программы и проекты стратегического развития, активизация всех систем и структур университета на достижение приоритетных целей организации.

Обязательным элементом долгосрочной стратегии по обеспечению конкурентоспособности отечественных вузов является их экономическая стабильность, что предполагает поиск новых устойчивых источников финансирования, включая новые формы деятельности университета в сфере предоставления образовательных услуг. Проблемы, связанные с необходимостью рассчитывать на свои финансовые возможности при реализации стратегии развития, являются актуальными для большинства отечественных вузов. Между тем в литературе не удалось обнаружить универсальных методик для проблем такого рода. Таким образом, в настоящее время особую остроту приобрела необходимость выработки комплексного подхода к решению этой проблемы, в рамках которого была бы возможность учитывать особенности конкретных учебных заведений, прежде всего, расположенных в российских регионах.

С помощью проекта стратегического развития можно улучшить котировки вуза, повысить привлекательность и престиж учебного заведения, привлечь но-

вое финансирование и, как следствие, повысить конкурентоспособность, потому что любой официальный, авторитетный рейтинг имеет свои индикаторы расчета; повышая котировки в рейтингах, вуз улучшает не только позиции, но и состояние своего развития. Новые источники финансирования можно привлечь, применив проектные методы управления.

Методология

В настоящей статье использованы специальные и общенаучные методы, включающие в себя: методы сопоставления и сравнения, систематизации и обобщения, а также различные виды анализа: статистический и факторный, структурно-функциональный.

Объект исследования – уровень развития государственных вузов РФ, вузов НСО. Предметом исследования выступают экономические и организационные аспекты процесса реализации комплекса мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности российских вузов и основанных на модели, обеспечивающей экономическую стабильность работы учебного заведения в условиях кардинальных изменений в различных сферах жизни, включающую в себя совокупность инструментов и методов работы, позволяющих разработать и реализовать стратегию формирования конкурентных преимуществ университета через сочетание решения задач по оперативному улучшению ресурсозатратных параметров конкурентоспособности, осуществлению комплекса мероприятий по преобразованию всех аспектов деятельности учебного заведения. Цель статьи – проанализировать уровень развития вузов, котировки в рейтингах и предложить решение для повышения их конкурентоспособности.

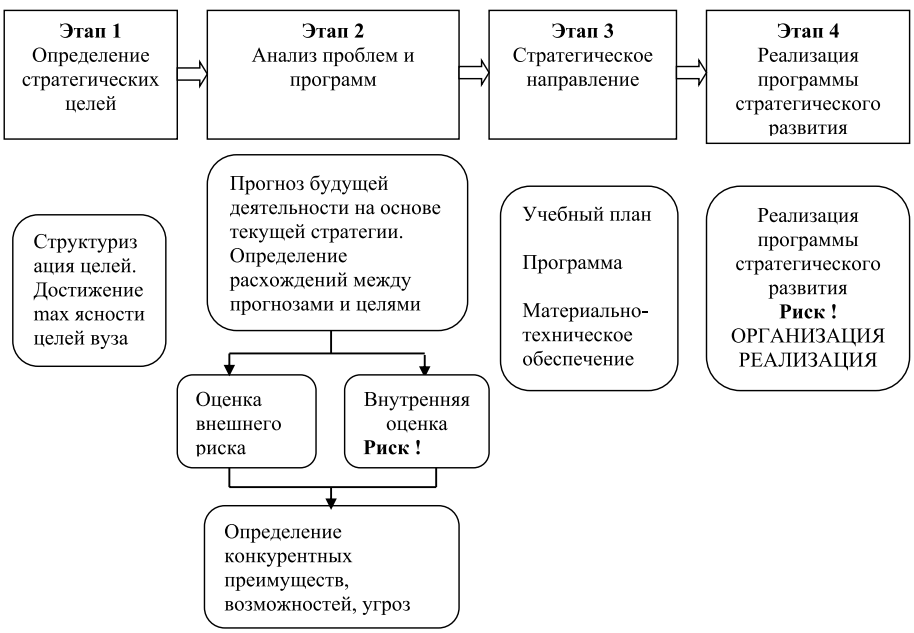
Несмотря на наличие множества работ, предметом рассмотрения которых были различные аспекты деятельности системы высшего образования, так и не удалось разработать единого концептуального подхода к выработке стратегии формирования конкурентных преимуществ отечественных вузов с учетом российских особенностей, включая специфику деятельности высших учебных заведений в регионах.

Разработанные инструменты и методология управления работой университета в рамках реализации стратегических целей, а также предложенные подходы к определению экономических показателей и целей могут быть взяты на вооружение руководителями высших учебных заведений для выбора наиболее оптимальной для их вуза экономической модели, позволяющей достичь учебному заведению устойчивого экономического положения в сложных условиях преобразований, направленных на усиление конкурентоспособности высшего учебного заведения.

Обсуждение

В советской системе образования были специалисты, а в болонской – бакалавры и магистры. Бакалавры и магистры нужны в универсальном образовании, а специалисты – в конкретных секторах реальной экономики. В рейтингах необходимо отделить специальное образование и универсальное.

В действующих условиях неопределенности управление вузом сопряжено с решением комплексных, непростых задач для повышения конкурентоспособности и развития. От успешной деятельности руководителя (ректора) арсеналом методов и ресурсов, которыми он обладает, зависит конкурентоспособность и экономическая устойчивость вуза. На данном этапе вузы обладают значительной самостоятельностью в принятии решений, но в сложившейся напряженной геополитической ситуации необходимо достичь целей развития отечественного образования, повысив свою конкурентоспособность, улучшив котировки в рейтингах на внутреннем рынке образовательных услуг, что позволит решить задачи в сфере образования, поставленные Президентом в указах 204 и 474. В таких условиях традиционные методы управления не позволят обеспечить реализацию заявленных выше целей, что, предполагаемо, должно стимулировать к поиску новых решений. Одним из таких решений является использование проектных методов управления по повышению конкурентоспособности вузов при создании и использовании в модели стратегического планирования. Основные этапы данной модели, на которые требуется обратить внимание, представлены на рисунке.



Модель процесса стратегического планирования вуза
Model of the process of strategic planning of the university

На рисунке показана схема стратегического планирования, которая реализуется на начальных стадиях становления системы стратегического управления вузом, в которой, как правило, не придают значения рискам. На этапе внедрения присутствуют риски снижения эффективности у данного алгоритма, что неоднократно было подтверждено практикой. Риск, который возникает наиболее часто в рамках данного подхода, заключается в том, что одним из основных инстру-

ментов реализации стратегии является система контроля, эффективность которой во многих учебных заведениях системы высшего образования оставляет желать лучшего, что обусловлено особенностями функционирования высших учебных заведений, ограниченностью полномочий ответственных лиц и низкой осведомленностью в изложенных вопросах. Вторым звеном повышенного риска в рамках данной модели является недостаточная объективность при оценке собственных образовательных или научно-исследовательских компетенций. Вузы обязаны проводить процедуру самообследования. Когда вузы сами оценивают свой потенциал, то зачастую серьезные искажения в эту оценку вносят заработанные за предыдущие годы рейтинг и достижения. У многих региональных вузов наблюдается конвергенция академической и управленческой программы. В результате процесс принятия решений, требующий объективной оценки проблемных позиций кафедры, факультета или вуза в целом, оказывается затруднительным или субъективным, что сказывается в конечном счете на конкурентоспособности. Следует отметить, что на этапе постановки целей при любом стратегическом планировании должны присутствовать ключевые показатели, опора на которые позволит повысить котировки вузов в рейтингах.

По итогам анализа сформулирована основная задача – разработать методологический подход к организации системы стратегического планирования в вузе для повышения котировок в рейтингах, которая бы учитывала специфику функционирования университета, включая методы обеспечения его экономической устойчивости и смогла опереться на нормативно-правовую базу. В табл. 4 представлены нормативно-правовые механизмы реализации проектов программ стратегического развития, на которые необходимо опираться вузам.

На основании табл. 4 проведен анализ, регулирующий конкурентоспособность вузов.

Благодаря опоре на НПА, модель процесса стратегического планирования и рейтинги, вузы смогут улучшить свои котировки. Необходимо отметить, что стратегическое планирование охватывает все системные элементы образовательного процесса и жизнеобеспечения, функционирования вуза. Формирование проекта стратегического развития позволяет разработать программно-проектные целевые меры, позволяющие обеспечить развитие вуза и рост индикаторов, отражающих конкурентоспособность исследуемого образовательного учреждения, выявить проблемы, препятствующие развитию, сформировать необходимые управленческие решения, установить сроки реализации. Суть заключается в том, что проект состоит из процедур, процессов, действий, контролируемых четко по датам инициирования и окончания, исполнение которых позволяет достичь цели стратегического планирования. Планирование определяет основные характеристики стратегического управления в учебном заведении.

Для реализации данной модели необходимо мобилизовать усилия всего управленческого звена вуза на стадии стратегического планирования, процесс которого завершается составлением целевой программы, которая, в свою очередь, принимается на основании сформулированной миссии и стратегических целей. Цели должны быть подробно сформулированы и определены в сроках. Должны быть описаны взаимосвязь между действиями, с помощью которых цели будут до-

Таблица 4

**Нормативно-правовые акты,
обеспечивающие реализацию проектов стратегического развития**

Table 4

**Legal Acts That Ensure the Implementation
of Strategic Development Projects**

Взаимосвязь	Действующие нормативно-правовые акты
Связь с национальными проектами и федеральными программами Российской Федерации	Указ Президента РФ от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»; Паспорт национального проекта «Образование» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 № 16); Паспорт приоритетного проекта «Развитие экспортного потенциала российской системы образования» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и приоритетным проектам (протокол от 30.05.2017 № 6); Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» (в ред. от 31.07.2020); Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования на 2018–2025 годы» (в ред. Постановления Правительства РФ от 07.10.2021 № 1701)
Связь с государственными программами субъекта Российской Федерации	В большинстве субъектов РФ реализуются отдельные региональные программы развития образования, ознакомиться и использовать которые необходимо для развития вузов. Представлены в виде законов, постановлений.

стигнуты, должна быть дана оценка ресурсным возможностям, необходимым для составления программы.

Таким образом, принятие программ и проектов развития вузов приведет к улучшению образования, повышению котировок в рейтингах как внутри страны, так и на международном уровне. Такой подход позволит достигнуть целей развития и повышения конкурентоспособности вузов, решить актуальные задачи в сфере образования, стоящие перед нашей страной.

Заключение

Очевидно, сфера образования не может позволить революцию, экспериментируя в управлении, потому что последствия результатов могут быть непредсказуемыми для вуза и обучающихся, а потому образовательные организации используют проверенные на своем опыте методы управления с прогнозируемыми результатами. Однако подобный подход в современных реалиях не отвечает целям развития и повышения конкурентоспособности вузов. Нужно отметить, что в настоящее время вузы работают в достаточно сложных условиях. Российская образовательная система была нацелена на международные рейтинги. Возникают вопросы к ориентации на международное образование и болонский процесс. Перестройка вузов под болонский процесс привела к деградации некоторых вузов, особенно на периферии. В то же время геополитическая неопределенность может стать новым драйвером развития для России. Рост уровня конкурентоспособности страны, достижение суверенитета в технологической сфере являются важным стратегическим направлениями ее социально-экономического развития и выживания. Вузы входят в систему высшего образования, повышая конкурентоспособность на внутреннем рынке образовательных услуг, вузы смогут обеспечить приток новых инвестиций, улучшить котировки в рейтингах, достигнуть стратегических целей в сфере высшего образования. Экономика знаний аккумулирует научный потенциал страны и создает новые знания, воплощенные в современные, качественные товары и услуги, инновации. Одним из ключевых факторов экономики знаний является человеческий капитал. Развивая экономику знаний, частью которой является высшая школа, страна может перейти к устойчивому экономическому росту и повысить свою конкурентоспособность в условиях геополитической напряженности.

В новой редакции ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» обозначено, что целью высшего образования в РФ является подготовка высококвалифицированных кадров в соответствии с потребностями общества и потому необходимо улучшать котировки во внутренних рейтингах страны, вследствие чего повысится конкурентоспособность вузов, которые, в свою очередь, будут выпускать высококвалифицированные кадры, являющиеся частью экономики знаний. Для решения этой задачи вузам необходимо создать свои программы и проекты развития, опирающиеся на НПА и проектные методы управления, механизмы которых смогут обеспечить приток дополнительного финансирования. Вузам пора переходить на программно-целевую, договорную с бизнесом и властью профессионально-направленную подготовку востребованных специалистов в социально-экономической среде российского общества. Также вузам необходимо перейти на программно-целевое, структурное управление организацией.

Список литературы

1. **Казанцев К. Ю.** Развитие моделей образования и их влияние на воспроизводство человеческого капитала в России // Философия образования. 2022. Т. 22, № 3. С. 57–68. DOI: https://doi.org/10.15372/PHE20220304

2. **Луценко Н. О.** Последствия присоединения России к Болонской системе в условиях современного политико-экономического кризиса // Вестник Московского государственного областного университета. 2018. № 1. С. 9.
3. **Bruhov E. N., Kovtunenko L.V., Kalach E.V.** The Professional Mobility and Training Management of the Specialists in the Life Safety Area - Proceedings of the International Scientific Conference «Far East Con» (ISCFEC 2020) – Atlantis Press 2977- 2983 pp, 2020. DOI aebmr.k.200312.424
4. **Csató L., Tóth C.** University rankings from the revealed preferences of the applicants // European Journal of Operational Research. 2020. Т. 286. № 1. с. 309-320. https://elibrary.ru/item.asp?id=43565566
5. **Аксянова А. В.** Рейтинговая модель оценки эффективности и обеспечения конкурентоспособности вуза // Экономика образования. 2019. № 4 (113). С. 44–54.
6. **Билялов Д. Н.** Специфика конкурентоспособности педагогического вуза в региональном и глобальном масштабе // Education. Quality Assurance. 2022. № 2 (27). С. 28–32.
7. **Гайсенок В. А., Наумович О. А., Самохвал В. В., Галынский В. М.** Мировые рейтинги вузов: анализ результатов с учетом профиля их образовательной и научной деятельности // Высшее образование в России. 2019. Т. 28. № 8–9. С. 36–43.
8. **Болотов В. А., Мотова Г. Н., Наводнов В. Г.** Глобальный агрегированный рейтинг вузов: российский след // Высшее образование в России. 2021. Т. 30. № 3. С. 9–25.
9. **Эбзеева Ю. Н., Гишкаева Л. Н.** Перспективы продвижения российских вузов в международном академическом рейтинге ARWU // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. 2022. Т. 22. № 2. С. 337–351.
10. **Эбзеева Ю. Н., Смирнова Ю. Б.** Позиции российских вузов в мировых рейтингах в 2022 году // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. 2022. Т. 22. № 4. С. 909–918.
11. **Шункеев К. Ш., Ниязова Г. Б.** Национальный рейтинг – инструмент определения конкурентоспособности вузов // Education. Quality Assurance. 2018. № 2 (11). С. 26–28.
12. **Авралев Н. В., Ефимова И. Н., Маковейчук А. В.** Влияние технологий педагогического проектирования образовательного пространства на конкурентоспособность вуза в условиях глобализации // Гуманитарные науки (г. Ялта). 2019. № 4 (48). С. 21–28.
13. **Заводовская М. В.** Управление пропускной способностью потенциала вуза как фактор повышения эффективности его реализации и конкурентоспособности организации // Креативная экономика. 2018. Том 12. № 9. С. 1457–1468. DOI: 10.18334/ce.12.9.39336
14. **Yue Qin** How Does Action Research Influence on the Professional Development of University Teachers in China? - Proceedings of the 2022 6th International Seminar on Education, Management and Social Sciences (ISEMSS 2022) – Atlantis Press – 3632 – 3638 pp., 2022. https://doi.org/10.2991/978-2-494069-31-2_425

15. **Заярная И. А., Куликова В. В.** Теоретические аспекты управления карьерой сотрудников с целью повышения конкурентоспособности вуза // Фундаментальные исследования. 2018. № 5. С. 59–63.
16. **Колчина Н. О., Леоненко Е. А.** Многоаспектность категории «конкурентоспособность вуза», подходы и методы управления конкурентоспособностью вуза // Вопросы управления. 2018. № 4 (53). С. 119–131.
17. **Сагинова О. В., Кондратьева А. А., Искандарян Р. А., Шипунова Т. С.** Показатели конкурентоспособности в программах развития вузов // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. 2019. № 1. С. 44–55.
18. **Shaitura S. V., Ordov K. V., Minitaeva A. M.** Digital learning methods for the digital economy – In: 1st International Scientific and Practical Conference on Digital Economy (ISCDE 2019). Proceedings of the International Scientific and Practical Conference.Сер. “Advances in Economics, Business and Management Research” 2019. 606-611 pp. https://doi.org/10.2991/iscde-19.2019.117
19. **Shaitura S. V., Ordov K. V., Pigoreva O. V., Kosterina I. V., Zyukin D. A., Gerasimova V. G.** Problems of distance education // Revista Inclusiones. 2020. V. 7. № S4-1., p. 24–38.
20. **Shaitura S. V., Zyukin D. A., Pigoreva O. V., Gerasimova V. G., Ordov K. V., Kosterina I. V.** Problems of distance education // Journal of Critical Reviews. 2020. V. 7. № 14. p. 969–974.
21. **Shaitura S. V., Minitaeva A. M., Ordov K. V., Gospodinov S. G., Chulkov V. O.** Review of distance learning solutions used during the COVID-19 crisis – In: “Advances in Social Science, Education and Humanities Research” 2020. С. 1–9.
22. **Shaytura Sergey V., Minitaeva Alina M., Ordov Konstantin V., Gospodinov Slaveyko G., Chulkov Vitaliy O.** Review of Distance Learning Solutions Used during the COVID-19 Crisis - Proceedings of the 2020 6th International Conference on Social Science and Higher Education (ICSSHE 2020)- Atlantis Press. 1 – 9 pp. 2020, https://doi.org/10.2991/assehr.k.201214.001
23. **Shaytura S., Olenev L., Nedelkin A., Minitaeva A., Guzhina G.** Mixed Reality in Education and Science. Conference Paper. Proceedings – 2021 3rd International Conference on Control Systems, Mathematical Modeling, Automation and Energy Efficiency, SUMMA 2021, 2021, pp. 667–673 DOI: 10.1109/SUMMA53307.2021.9632140
24. **Shvaikina N. S., Kuzovenkova K. O.** Tools for increasing competitiveness of higher education institutions on the international arena // Baltic Humanitarian Journal. 2020. Т. 9. № 4 (33). С. 206–209.
25. **Rabina E. I., Dyorina N. V.** The influence of the students’ time self-organization skills on competitiveness level // Humanitarian and Pedagogical Research. 2021. Т. 5. № 2. С. 22–26.

References

1. **Kazantsev K. Yu.** Development of education models and their impact on the reproduction of the human mass in Russia // Philosophy of Education. 2022. Vol. 22, no. 3. Pp. 57–68. DOI 10.15372/PHE20220304

2. **Lutsenko N. O.** Consequences of Russia's accession to the Bologna system in the conditions of the current political and economic crisis // Bulletin of the Moscow State Regional University. 2018. No. 1. P. 9.
3. **Bryukhov E. N., Kovtunenko L. V., Kalach E. V.** Professional mobility and management of training of specialists in the field of life safety // Proceedings of the International Scientific Conference "Far East Con" (ISCFEC 2020). Atlantis Press. 2020. Pp. 2977-2983. DOI 10.2991/ aebmr.k.200312.424
4. **Chato L., Tot K.** Ratings of universities by revealed preferences of applicants // European Journal of Operational Research. 2020. Vol. 286, no. 1. Pp. 309–320.
5. **Aksyanova A. V.** Rating model for evaluating the effectiveness and safety of a university // Economics of Education. 2019. No. 4(113). Pp. 44–54.
6. **Bilyalov D. N.** The specificity of the productivity of a pedagogical university in 28 modern and global scales // Education. Quality assurance. 2022. No. 2(27). Pp. 28–32.
7. **Gaisenok V. A., Naumovich O. A., Samokhval V. V., Galynsky V. M.** World university rankings: analysis of the results taking into account the profile of their educational and scientific activities // Higher education in Russia. 2019. Vol. 28. No. 8-9. Pp. 36–43.
8. **Bolotov V. A., Motova G. N., Navodnov V. G.** Global Aggregate Ranking of Universities: Russian Footprint // Higher Education in Russia. 2021. Vol. 30, no. 3. Pp. 9–25.
9. **Ebzeeva Yu. N., Gishkaeva L. N.** Prospects for the growth of Russian universities in the ARWU academic ranking // Bulletin of the Peoples' Friendship University of Russia. Series: Sociology. 2022. Vol. 22, no. 2. Pp. 337–351.
10. **Ebzeeva Yu. N., Smirnova Yu. B.** Positions of Russian Universities in World Rankings in 2022 // Bulletin of the Peoples' Friendship University of Russia. Series: Sociology. 2022. Vol. 22, no. 4. Pp. 909–918.
11. **Shunkeev K. Sh., Niyazova G. B.** National rating – a tool for determining the rationality of universities // Education. Quality assurance. 2018. No. 2(11). Pp. 26–28.
12. **Avralev N. V., Efimova I. N., Makoveichuk A. V.** Using technologies of pedagogical design of educational space in environmental conditions // Humanitarian sciences (Yalta). 2019. No. 4(48). Pp. 21–28.
13. **Zavodovskaya M. V.** Controlling the bandwidth of the approximation of the university as a factor in the effectiveness of its implementation and the usefulness of the organization // Creative Economy. 2018. Volume 12. No. 9. Pp 1457–1468. DOI 10.18334/ce.12.9.39336
14. **Yue Q.** How does practical research affect the professional development of university teachers in China? // Proceedings of the 6th International Seminar on Education, Management and Social Sciences 2022 (ISEMSS 2022). Atlantis Press. 2022. Pp.3632–3638. DOI 10.2991/978-2-494069-31-2_425
15. **Zayarnaya I. A., Kulikova V. V.** Theoretical aspects of career management of employees with benefits from the university // Fundamental research. 2018. No. 5. Pp. 59–63.

16. **Kolchina N.O., Leonenko E.A.** Multidimensionality of the category “higher education institution efficiency”, approaches and management of university productivity indicators // Management Issues. 2018. No. 4(53). Pp. 119–131.
17. **Saginova O. V., Kondratieva A. A., Iskandaryan R. A., Shipunova T. S.** Productivity indicators in university development programs // Bulletin of the Russian State University for the Humanities. Series: Economy. Control. Right. 2019. No. 1. Pp. 44–55.
18. **Shaitura S. V., Ordov K. V., Minitaeva A. M.** Digital Learning Methods for the Digital Economy - In: 1st International Scientific and Practical Conference on the Digital Economy (ISCDE 2019) // Materials of the International Scientific and Practical Conference. Ser. “dvances in Research in Economics, Business and Management. 2019. Pp. 606–611. DOI 10.2991/iscde-19.2019.117
19. **Shaitura S. V., Ordov K. V., Pigoreva O. V., Kosterina I. V., Zyukin D. A., Gerasimova V. G.** Problems of distance education // Revista Inclusiones. 2020. Vol. 7, no. C4-1. Pp. 24–38.
20. **Shaitura S. V., Zyukin D. A., Pigoreva O. V., Gerasimova V. G., Ordov K. V., Kosterina I. V.** Problems of distance education // Journal of critical reviews. 2020. Vol. 7, no. 14. Pp. 969–974.
21. **Shaitura S. V., Minitaeva A. M., Ordov K. V., Gospodinov S. G., Chulkov V. O.** Review of distance learning solutions used during the Covid-19 crisis / Advances in Social Science, Education and Humanities Research. 2020. Pp. 1–9.
22. **Shaytura S. V., Minitaeva A. M., Ordov K. V., Gospodinov S. G., Chulkov V. O.** Review of Distance Learning Solutions Used during the COVID-19 Crisis // Proceedings of the 2020 6th International Conference on Social Science and Higher Education (ICSSHE 2020). Atlantis Press. 2020. Pp. 1–9. DOI 10.2991/assehr.k.201214.001
23. **Shaytura S., Olenev L., Nedelkin A., Minitaeva A., Guzhina G.** Mixed Reality in Education and Science. Conference paper. Proceedings - 2021 3rd International Conference on Control Systems, Mathematical Modeling, Automation and Energy Efficiency, SUMMA 2021, 2021, pp. 667–673. DOI 10.1109/SUMMA53307.2021.9632140
24. **Shvaikina N. S., Kuzovenkova K. O.** Tools for increasing competitiveness of higher education institutions on the international arena // Baltic Humanitarian Journal. 2020. Vol. 9, no. 4 (33). Pp. 206–209.
25. **Rabina E. I., Dyorina N. V.** The influence of the students’ time self-organization skills on competitiveness level // Humanitarian and Pedagogical Research. 2021. Vol. 5, no. 2. Pp. 22–26.

Информация об авторе

Сорокин Михаил Юрьевич, аспирант Новосибирского государственного университета экономики и управления
SPIN 4169-0923

Information about the Author

Mikhail Yu. Sorokin, postgraduate student, Novosibirsk State University of Economics and Management
SPIN 4169-0923

Статья поступила в редакцию 10.02.2023;
одобрена после рецензирования 16.03.2023; принята к публикации 20.03.2023

The article was submitted 10.02.2023;
approved after reviewing 16.03.2023; accepted for publication 20.03.2023

Научная статья

УДК 378 + 658 + 339.1
JEL M14, M31, Z21
DOI 10.25205/2542-0429-2023-23-1-83-94

Проблема отчуждения как деструктивный фактор развития российских вузов

Светлана Георгиевна Борисова

Новосибирский государственный педагогический университет,
Новосибирск, Россия

s3257@rambler.ru, https://orcid.org/0000-0003-4832-660

Аннотация

Одна из главных задач, стоящих перед отечественными вузами заключается в подготовке выпускников, способных профессионально работать в условиях трансформирующейся экономики. Решение этой задачи невозможно без кардинальных изменений в управленческих практиках как по отношению к вузам (реализуемых в государственной образовательной политике), так и внутри них. При этом следует учитывать не только задачи, обусловленные изменяющейся ситуацией в стране и за ее пределами, но и негативные тенденции в развитии отечественной сферы образования, характерные для последних трех десятилетий.

Требуемые изменения могут реально осуществиться при условии объединения управленческих усилий как со стороны Министерства науки и высшего образования РФ, так и вузовского менеджмента. Важнейшая задача вузовского менеджмента – преодоление таких негативных последствий, как трансформация мотивов и ценностей ключевых субъектов образовательного процесса (прежде всего преподавателей и студентов), проблема отчуждения, затрагивающая эти социальные общности, изменение характера и форм коммуникаций между ними и т. п.

В статье обоснована актуальность таких изменений, приведены основные пути преодоления проблемы отчуждения, основанные на использовании концепций управления, адекватных сложившейся ситуации (концепции ценностно-ориентированного управления вузом и продуктивного управления его стратегическими активами).

Ключевые слова

проблема отчуждения, эволюция вузовского менеджмента, негативные изменения, пути преодоления

Для цитирования

Борисова С. Г. Проблема отчуждения как деструктивный фактор развития отечественных вузов // Мир экономики и управления. 2023. Т. 23, № 1. С. 83–94. DOI 10.25205/2542-0429-2023-23-1-83-94

© Борисова С. Г., 2023

The Problem of Alienation as a Destructive Factor in Development of Russian Universities

Svetlana G. Borisova

Novosibirsk State Pedagogical University
Novosibirsk, Russian Federation

s3257@rambler.ru, https://orcid.org/0000-0003-4832-660

Abstract

One of the main tasks facing domestic universities is to train graduates who are able to work professionally in a transforming economy. The solution of this problem is impossible without fundamental changes in management practices both in relation to universities (implemented in the state educational policy) and within them. At the same time, it is necessary to take into account not only the tasks caused by the changing situation in the country and abroad, but also the negative trends in the development of the domestic education sector, characteristic of the last three decades.

The required changes can actually be implemented if management efforts are combined by both the Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation and university management. The most important task of university management is to overcome such negative consequences as the transformation of the motives and values of key subjects of the educational process (primarily teachers and students), the problem of alienation affecting these social communities, changing the nature and forms of communication between them, etc.

The article substantiates the relevance of such changes, provides the main ways to overcome the problem of alienation, based on the use of management concepts adequate to the current situation (concepts of value-oriented management of the university and productive management of its strategic assets).

Keywords

problem of alienation, evolution of university management, negative changes, ways of overcoming

For citation

Borisova S. G. The Problem of Alienation as a Destructive Factor in Development of Russian Universities. *World of Economics and Management*, 2023, vol. 23, no.1, pp. 83–94. (in Russ.) DOI 10.25205/2542-0429-2023-23-1-83-94

Актуальность проблемы

Нарастающие изменения в национальной экономике России привели к окончательному осознанию того, что сложившаяся за последние 30 лет система высшего профессионального образования не в состоянии адекватно реагировать на новые вызовы. В этой сфере накопилось множество проблем, не позволяющих вузам эффективно решать поставленные перед ними задачи. Это и хроническое недофинансирование сферы образования (особенно в регионах), и усиление регионального неравенства вузов (включая ресурсное обеспечение), и весьма неоднозначные последствия образовательных реформ последних десятилетий, и конформизм и низкая продуктивность вузовского менеджмента. Об этом достаточно написано не только с точки зрения диагностирования проблем, но и разработки рекомендаций по их преодолению.[1]

[1] Нельзя сказать, что это понимание возникло за последние несколько лет… На протяжении многих лет вузовские специалисты писали о проблемах, накапливающихся в сфере высшего профессионального образования . Однако, как правило, эти проблемы игнорировались, а порой и усугублялись в ходе реализации многочисленных образовательных реформ.

Важнейшая задача вузовского менеджмента – преодоление таких негативных последствий, как трансформация мотивов и ценностей ключевых субъектов образовательного процесса (прежде всего преподавателей и студентов), проблема отчуждения, затрагивающая эти социальные общности, изменение характера и форм коммуникаций между ними и т. п.[2]

Значительно реже специалистами упоминается проблема нарастания отчуждения основных субъектов образовательного процесса (преподавателей и студентов) от всех форм образовательного процесса как естественный итог перечисленных выше явлений. По мнению автора, данная проблема оказывает значительное деструктивное влияние на перспективы развития российских вузов и, соответственно, на их способность решать стоящие перед ними задачи профессиональной подготовки кадров в соответствии с требованиями мобилизационной экономики.

Суть и последствия проблемы отчуждения в вузе

В этой связи настоятельным становится уточнение как сути, так и специфики упомянутого понятия «отчуждение» в образовательной сфере. Напомним, что в социальной философии под *отчуждением* человека понимается социально-экономическая ситуация, превращающая его из субъекта в объект ее воздействия. При этом отчуждение касается всех проявлений человеческой жизни, включая и профессиональную область. Об этом писали еще Гегель, Гоббс, Локк, Спиноза, Руссо и др., акцентируя внимание на том, что в условиях частной собственности человек отчуждает в пользу государства свои естественные права, и это создает возможность порабощения человека государством [3]. Поэтому государство должно гарантировать гражданам безопасность, защиту собственности и т. д.

К. Маркс также связывал отчуждение с реально существующими противоречиями капиталистического общества и выделял следующие его формы [54, с. 88–89, 94–97]:

– потерю свободы выбора и права распоряжаться собственной деятельностью;

– отчуждение от процесса и продукта труда;

– отчуждение от достойных условий существования;

– отчуждение человека от человека, ведущее к дегуманизации отношений;

– утрату людьми своей социальной содержательности и «слепоту» к общечеловеческим ценностям.

Нетрудно заметить, что перечисленные формы отчуждения актуальны сегодня как никогда. Весьма динамичные и не всегда однозначно позитивные изменения в экономической, социально-политической, культурной и духовной жизни общества значительно обострили эту проблему. Во всем мире, и Россия не является исключением, наблюдаются такие явления, как поляризация общества (при кото-

[2] Автор осознает в полной мере, что справиться с этой проблемой только силами вузовского менеджмента невозможно. Здесь важную роль должно сыграть изменение всей государственной образовательной политики. Тем не менее и вузовский менеджмент в состоянии внести свою лепту в решение этой проблемы.

рой значительная часть населения фактически отчуждается от достойных условий существования), переход к авторитарной системе управления государством (лишающей прав распоряжаться собственной деятельностью), разрушение традиционных ценностей и смыслов, разобщение людей и манипулирование ими во всех сферах жизни. Свою лепту вносят и новые технологии, включая «цифровизацию» и искусственный интеллект, порождая все более изощренные формы отчуждения и придающие проблеме глобальный характер.

Основная проблема отчуждения заключается в отстраненности человека от производственной деятельности, вследствие чего она лишается для него творческого, а порой и смыслового содержания. В конечном счете, все это вызывает в сознании человека разрыв между его интересами, потребностями и социальными нормами, игнорированию значимости социальных и нравственных норм, исчезновению чувства сопричастности человека к той или иной социальной группе, чувству изоляции, одиночеству и т. п.

В последние три десятилетия проблема отчуждения в полной мере коснулась и сферы образования. Это обусловлено как трансформацией принципов и методов внешнего управления вузами, так и спецификой эволюции внутривузовского менеджмента в эти годы. Остановимся на этом подробнее.

Как известно, в 1990-е годы вузы были «освобождены» не только от существенной финансовой господдержки, но и от идеологической и административной опеки государства. Как ни парадоксально, в эти годы вузовский менеджмент получил определенную свободу в выборе тех или иных стратегий развития вуза. Это немедленно привело к поискам средств и способов выживания, довольно противоречиво сказывающихся на академических свободах и качестве образования.

Особенно активно реализовывались на данном этапе:

– *стратегия диверсификации*. Вузы стали оказывать образовательные услуги, в определенной мере адекватные спросу на них; появились новые специальности и образовательные программы (например, менеджмент, маркетинг, реклама и др.), значительная часть которых носила коммерческий характер; и

– *стратегия региональной экспансии* (довольно популярным и массовым стало открытие ведущими вузами филиалов в малых городах). Причем и здесь ведущим мотивом стала доходность образовательных программ.

При этом в ходе реализации данных стратегических нововведений руководство вузов мало заботилось об адекватной обеспеченности нужными ресурсами. Зачастую не хватало преподавателей с надлежащей подготовкой и квалификацией, учебное оборудование и библиотечные ресурсы явно не соответствовали рекламным обещаниям при наборе студентов и слушателей системы дополнительного образования. Коммерциализация вузов привела к замещению побудительных мотивов, основанных на академических стандартах и репутационных механизмах контроля, на стимулы, задаваемые квазирыночными условиями, искусственно формируемыми государством и соответствующими им механизмами внешнего оценивания и контроля [4, с. 93]. В итоге, помогая выжить большинству отечественных вузов, коммерциализация образования «запустила» механизм поляризации доходов и отчуждения преподавателей и большей части сотрудников от всех форм соучастия в управлении вузом. Именно на этом этапе стала падать

значимость кафедр в стратегическом развитии вуза, включая его образовательную и научную деятельность.

С начала 2000-х годов государство постепенно стало «возвращаться» в систему высшего образования: несколько увеличилось финансирование вузов, по-прежнему оставаясь ощутимо недостаточным, усилилось и государственное вмешательство в их деятельность. Основанием данного вмешательства послужили участившиеся разговоры о якобы недостаточном государственном контроле над вузами, о вреде университетской автономии, демократии и академических свобод, которые на самом деле продолжали сокращаться.

Второе десятилетие 2000-х годов ознаменовалось рядом образовательных реформ, в еще большей степени ограничивших автономию вузов и их академические свободы. Основу этих реформ составила концепция так называемого «нового государственного менеджмента» (НГМ), суть которого заключается в перенесении принципов и методов работы частного сектора в сферу образования.[3] Данный подход имеет ярко выраженный неолиберальный характер и предполагает создание квазирыночных условий для деятельности вузов в интересах повышения их эффективности [10, с. 104].

Ключевым признаком созданной системы управления вузами становится жесткая централизация, формализация, унификация и всеохватывающий контроль деятельности вуза и, прежде всего, преподавателей. Основу контроля составляет внешняя аттестация, превратившаяся в оценку качества документации и образовательных программ, а не реального качества образования выпускников.

Современные учебные планы и сама система их формирования стала жестко централизованной и унифицированной. Преподаватели практически выведены за рамки этой системы, возможность их влияния на выбор дисциплин и соответствующих компетенций равна нулю. При этом спускаемые сверху компетенции зачастую мало связаны с реальными потребностями экономики и управления ею и негативно сказываются на фактических знаниях и профессиональных навыках выпускников.

Соответственно приведенным этапам развития российских вузов изменялся и характер вузовского менеджмента: от почти абсолютной свободы на первом этапе до практически полной ее потери в настоящее время. На фоне участившихся образовательных реформ, спускаемых сверху, развилась еще большая вертикализация власти, увеличилась непрозрачность системы управления вузами, произошла замена академических свобод административным принуждением, обострилось отчуждение субъектов образовательного процесса в вузах (в первую очередь преподавателей и студентов).

В конечном счете низкая продуктивность управления вузами привела как к невысокой результативности управления (многие стратегические цели вуза остаются лишь декларацией), так и к низкой эффективности образовательной деятельности

[3] Справедливости ради отметим, что преобразование институциональной природы вузов и положения преподавателей на основе неолиберальных принципов – это общий мировой тренд, получивший развитие еще в конце XX – начале XXI века, когда правительства многих стран начали осуществлять коренное реформирование высшего образования [4, с. 91].

(начиная от нерентабельности многих образовательных программ и заканчивая их неадекватностью по отношению к реальным условиям российской экономики).

Многочисленные исследования последствий внедрения данной системы управления вузами свидетельствуют о росте негативных изменений в социально-экономическом положении преподавателей и рядовых сотрудников. Данные изменения проявились в увеличении педагогической нагрузки, замене долгосрочных контрактов краткосрочными, экспансии внешнего контроля над деятельностью преподавателей, замещающего внутренний, создании бюрократической вертикали управления, изменении мотивации и т. д. и т. п. [4, с 93].

Все это ведет к нарастанию отчуждения преподавателей от профессии и от вузовского сообщества, статусной рассогласованности (что выражается в неудовлетворенности оплатой труда), ощущению социальной незащищенности (включая возможность полной или частичной потери работы), превращение истинной (безусловной) лояльности к вузу в вынужденную [4, с. 95]. Главная угроза отчуждения связана со снижением трудовой (включая научную) активности преподавателей, а также с деградацией чувства ответственности на всех уровнях управления вузом.

Основным проявлением отчуждения преподавателей стал распад смыслового содержания их профессиональной деятельности, отсутствие актуальных смыслообразующих мотивов [7, с. 75–76]. Деятельность преподавателя все больше становится для него чем-то внешним, не отражающим его профессиональную сущность; она теряет свои профессиональные и духовные смыслы. Весь процесс вузовского управления настолько забюрократизирован, что преподаватель чувствует себя лишь «винтиком» в этой огромной бюрократической машине. По сути, произошло превращение творческого и относительно свободного преподавательского труда в офисную или фабричную работу с соответствующим валом отчетов и «конвейером» задач. Нередко возникают внеплановые задания с жесткими дедлайнами и минимальным здравым смыслом, не позволяющие осуществлять необходимые профессиональные коммуникации с коллегами и студентами.

Одним из негативных последствий, отражающих процесс отчуждения, является рост пессимизма преподавателей, отмечаемый исследователями. Согласно их оценкам, доля пессимистов среди преподавателей составляет более 70 % [8, с. 40]. Драматизм происходящего метко отражен в статье Н. Б. Москвиной. Главный вывод автора: в условиях гиперконтроля и сверхбюрократизации высшего образования происходит расшатывание принятого в вузовском сообществе порядка, разрушение системы ценностей, утрата специфической культуры сообщества и, как итог – образование перерождается в имитацию, ставшую универсальной практикой [6, с. 39–40].

Кроме того, в них явно недооцененной остается сложность и неоднозначность преподавательской деятельности в современных условиях, особенно в период пандемии. А увеличение педагогической нагрузки на фоне снижения оплаты труда за различные ее виды ведет к росту неудовлетворенности и отчуждения преподавателей. В частности, рост общей педагогической нагрузки преимущественно за счет аудиторной работы привел к значительной «перегрузке» профессорско-преподавательского состава, хронической усталости (на фоне стирания

границ между рабочим, внерабочим и личным временем), снижению удовлетворенности работой.

Не менее серьезной проблемой для вузов является и проблема нарастания отчуждения студентов. Проявлением отчуждения студентов является рассогласованность целей и мотивов учебной деятельности, вызванная внешними и внутренними причинами. Внешние причины можно условно разделить на три группы:

1) *экономические* (макроэкономическая нестабильность и деиндустриализация отечественной экономики резко сократили перспективы трудоустройства выпускников вузов по специальности; снижение реальных доходов значительной части населения и расширение сферы платного образования вынуждают многих студентов работать, что неизбежно негативно сказывается на учебе и т. д. и т. п.);

2) *социально-культурные* (переоценка ценностей в 1990-е годы привела к снижению общего культурного уровня общества, нарушению социального поведенческого кода, снижению социального статуса семьи, искаженному пониманию молодежью «свободы выбора» и «ответственности», инфантилизму, аддикции (проявляющейся в деструктивном поведении молодых людей, направленном на уход от реальности, в игровой и интернет-зависимости и т. п.);

3) *технологические* (бурное развитие и безграничное распространение процесса информатизации не только открыли для человека широкий спектр возможностей, но и привели к росту негативных тенденций). Одной из них стало социальное отчуждение, выразившееся в подмене реального мира Интернетом, живого, эмоционального общения – виртуальным. В условиях пандемии социальное отчуждение коснулось практически всей студенческой молодежи, что выразилось в переходе к преимущественно дистанционной форме обучения.

Все это существенно подрывает внешнюю мотивацию молодых людей к получению полноценного высшего образования, либо сводит ее к формальному получению диплома, в то время как собственное самообразование, включая профессиональное, остается для них чуждым. Например, не секрет, что для многих молодых людей поступление в вуз стало реальной возможностью избежать службы в армии. А введение свободного посещения учебных занятий привело к росту приоритетности работы над учебой уже начиная со 2-го курса. Возможности Интернета, как правило, используются не столько для получения дополнительных знаний, сколько для облегчения учебной деятельности (например, для скачивания готовых докладов/рефератов, контрольных и дипломных работ).

Не лучше обстоит дело и с внутренней мотивацией студентов. Согласно наблюдениям автора, даже студенты с сильной внутренней мотивацией по мере перехода от одного курса к другому постепенно ее теряют. Во многом это связано с исчезновением таких университетских ценностей, как «культ учёбы» и «взаимное уважение и ответственность». Учебная и научная активность студентов либо не стимулируется вообще, либо поощряется так несущественно (например, грамотами), что практически сводит эффект стимулов к нулю.

Если сюда добавить отмечаемые исследователями неудовлетворенность качеством образования, слабо выраженные навыки к обучению (включая недостаточно развитое словесно-логическое мышление, неразвитость концентрации и распределения внимания, доставшиеся в наследство от школы), случайность сделанного

профессионального выбора, переживание многими учащимися своего бессилия и бессмысленности учебы, складывается весьма неутешительная картина [1; 9]. В итоге налицо разочарование в будущей профессии уже на стадии ее получения и отчуждение студентов от образовательного процесса.

Основные пути преодоления проблемы отчуждения

Возникает вопрос, можно ли решить обозначенную проблему глобального отчуждения ключевых субъектов образовательного процесса силами вузовского менеджмента? Учитывая природу и масштабы данного явления, вероятно, нет.

Важным условием здесь является осознание руководством страны, включая Министерство науки и высшего образования РФ, опасности сложившейся ситуации и острой необходимости выхода из нее. В первую очередь, необходима Новая стратегия развития российских вузов на ближайшие годы с учетом изменившейся международной ситуации. В частности, необходим пересмотр основных принципов государственного управления вузами: возврат вузам университетской демократии, определенной автономии (включая экономическую) и академических свобод. Основанные на этических правилах и законах, присущих ученому миру, эти институции в состоянии обеспечить эффективное решение задач, стоящих перед современными российскими вузами. При этом следует создать эффективный механизм ответственности вузов за результаты образовательной деятельности в новых условиях (в частности, актуальность и качество образовательных программ).

Особое внимание следует уделить повышению статуса преподавателей через различные формы и каналы, доступные государству. Речь идет о нормализации ситуации не только с заработной платой преподавателей (явно не соответствующей стоящим перед ними задачами), но и законодательном обеспечении оптимальной педагогической нагрузки (позволяющей в полной мере проявлять все формы их трудовой активности).

Нельзя недооценивать и необходимость запуска активной пропаганды, направленной на повышение имиджа высшего профессионального образования и вузов, его обеспечивающих.

На уровне вузовского менеджмента также возможны некоторые шаги по преодолению проблемы отчуждения. По сути, сегодня менеджмент вуза всех уровней является лишь проводником обозначенной выше государственной политики. Занимая конформистскую позицию, а порой руководствуясь личными интересами, вузовские управленцы своим чрезмерным усердием лишь усугубляют проблему отчуждения.

Решение обозначенной проблемы на уровне вуза видится в реализации следующих принципиальных направлений:

– *разработка стратегии вуза*, адекватной происходящим изменениям и требованиям мобилизационной экономики. Причем этот процесс необходимо максимально демократизировать, что предполагает самое активное обсуждение будущей стратегии всеми специалистами вуза;

– *преодоление управленческих «разрывов»*. Нельзя эффективно управлять вузом, если мнения руководства вуза и ключевых групп влияния (ППС и студентов)

о качестве образования и продуктивности вузовского менеджмента кардинально расходятся. Это возможно лишь при условии налаживания эффективной системы обратной связи, реализуемой через регулярно проводимые встречи руководства с преподавателями и студентами вуза, а также проведение социологических исследований (например, отслеживание динамики лояльности преподавателей и студентов, а также других групп влияния). Многочисленные исследования подтверждают значимость студенческих и преподавательских оценок в этой области, игнорирование которых может привести к усилению протестных настроений в вузе [1]. Кроме того, эффективные обратная связь и коммуникации являются важнейшим условием для внедрения инноваций в вузе, важным критерием эффективности университетского управления;

– *отказ от концепции государственного менеджмента, авторитарных и сверхбюрократических методов* вузовского управления и возвращение к принципам университетской демократии, академическим свободам, партисипативности, открытости и прозрачности деятельности вузовской администрации. Без этого университет теряет свою социальную «природу» и перестает эффективно выполнять свои основные функции;

– *возрождение кафедры как важнейшего института управления*, представляющего интересы всех субъектов образовательного процесса и, в первую очередь, преподавателей и студентов. Именно здесь, по сути, создаются условия для реализации значительной части академических свобод и партисипативности, способствующих формированию адекватным современным требованиям образовательных программ и соответствующих компетенций. Кроме того, только кафедра как коллективный профессиональный «разум» в состоянии разрабатывать и формировать у студентов профессиональные умения и навыки, адекватные современным требованиям;

– *соблюдение принципа социальной справедливости* в оплате труда всех сотрудников и преподавателей вузов. Не секрет, что сложившаяся поляризация доходов в рамках вузов превратилась в существенный демотивирующий фактор, негативно влияющий на качество преподавательской деятельности;

– *обеспечение преемственности поколений*, особенно на уровне кафедр. Формирование оптимальной половозрастной структуры педагогических коллективов (кафедр) позволит не только решить проблему обеспечения вуза кадрами на перспективу, но и создать условия для возрождения института наставничества (который может в определенной степени повысить и качество преподавательских кадров);

– *преодоление формального подхода к повышению квалификации преподавателей* путем создания реальных возможностей для этого. Заслуживают внимания в этой связи не только повышение качества курсов повышения квалификации, но и адекватность их форм и содержания современным требованиям. Немаловажную роль в условиях возросшей педагогической нагрузки имеет возможность повышать квалификацию раз в 3–4 года с отрывом «от производства». Подобная практика создает возможность и для реальной стажировки преподавателей в различных компаниях и организациях (в первую очередь, для тех специальностей и направлений, где это остро необходимо);

– *отказ от формального подхода к научно-исследовательской деятельности* (ориентированного в большей степени на количественные, а не качественные показатели), а также *кардинальное увеличение финансирования научно-исследовательской деятельности* преподавателей вуза, создание реальных стимулов к ее развитию. Без этого вряд ли возможно возрождение научных школ как базы для реального инновационного прорыва;

– *увеличение предложения некоммерческих образовательных программ*, адекватных требованиям мобилизационной экономики;[4]

– *кардинальное изменение «правил игры» для студентов*: единственным приоритетом в вузе может быть только учеба (никаких поблажек, связанных с работой и т. п.); повышение значимости трудовой дисциплины; отличники должны поощряться как морально, так и материально и т. п.

Реализация предложенных направлений может, на наш взгляд, в значительной степени смягчить проблему отчуждения в образовательной сфере, дать импульс к повышению качества отечественного образования и науки, и тем самым эффективному решению задач, стоящих перед российскими вузами сегодня.

И последнее: рекомендуемое изменение принципов и методов управления отечественными вузами невозможно без применения концепций менеджмента, адекватных сложившейся ситуации. В первую очередь заслуживают внимания вузовских управленцев *концепции ценностно-ориентированного управления вузом и продуктивного управления его стратегическими активами*. Первая концепция нацеливает вузовский менеджмент на построение доверительных отношений с ключевыми для него партнерами (включая преподавателей, студентов, работодателей) и предложение ценностей (образовательных программ и проектов), отражающих предпочтения и выгоды перечисленных лиц.

Второй подход – концепция управления стратегическими (прежде всего, маркетинговыми) активами вуза – дает возможность вузовскому менеджменту установить бесспорную взаимосвязь между состоянием этих активов (в первую очередь, корпоративной культуры, лояльности персонала вуза и его студентов) и продуктивностью всей его управленческой деятельности [2]. Данная зависимость выражается в системе количественных и качественных показателей, включая репутацию вуза в глазах ключевых групп влияния, качество и степень инновационности образовательных программ и продуктов и т. п.

Внедрение обеих этих концепций в управленческие практики отечественных вузов позволит адекватно отвечать на вызовы, связанные с выбором Россией нового пути развития.

Список литературы

1. **Амбарова П. А., Зборовский Г. Е.** Управление университетами в оценках образовательных общностей // Университетское управление: практика и анализ. 2017. Т. 21. № 3. С. 100–111. https://doi.org/10.15826/umpa.2017.03.042

[4] Реализация данного направления предполагает максимальное использование различных форм государственной поддержки, предлагаемых правительством РФ в последнее время.

2. **Борисова С. Г.** Концепция управления маркетинговыми активами и эффективность вузов // Маркетинг услуг. 2013. № 3. С. 238–247.
3. **Бурков Р. Б.** Проблема отчуждения в философии XVII–XVIII веков // Информационный гуманитарный портал «Знание. Понимание. Умение». 2015. № 5 (сентябрь-октябрь). С. 45–57. URL:http://zpu-http://zpu-journal.ru/e-zpu/2015/5/Burkov_Problem-of-Alienation/ [архивировано в WebCite] (дата обращения: 11.01.21).
4. **Курбатова М. В., Донова И. В., Каган Е. С.** Оценка изменений положения преподавателей российских вузов // Мир России. 2017. Т. 26. № 3. С. 90–116. DOI: 10.17323/1811-038X-2017-26-3-90-116.
5. **Маркс К.** Экономическо-философские рукописи 1844 г. // Соч. 2-е изд. М.: Политиздат, 1974. Т. 42. С. 41–174.
6. **Москвина Н. Б.** Профессиональная деятельность преподавателя вуза: проблема разрушения смыслов // Высшее образование в России. 2014. № 12. С. 36–42.
7. **Осин Е. Н., Леонтьев Д. А.** Смыслоутрата и отчуждение // Культурно-историческая психология. 2007. № 4. С. 68–77.
8. **Рогозин Д. М.** Представления преподавателей вузов о будущем дистанционного образования. Вопросы образования // Educational Studies Moscow. 2021. № 1. С. 31–51.
9. **Суслова И. Б.** Культурное отчуждение современной молодежи и способы его преодоления средствами образования //Научно-практический журнал «Гуманизация образования». 2015. № 3. С. 88–93.
10. **Тамбовцев В., Рождественская И.** Реформа высшего образования в России: международный опыт и экономическая теория // Вопросы экономики. 2014. № 5. С. 97–108.

References

1. **Ambarova P. A., Zborovsky G. E.** University management in the evaluation of educational communities // University management: practice and analysis. 2017. Vol. 21, no. 3. Pp. 100–111. DOI 10.15826/umpa.2017.03.042
2. **Borisova S. G.** The concept of marketing asset management and the effectiveness of universities // Marketing services. 2013. No. 3. Pp. 238–247.
3. **Burkov R. B.** The problem of alienation in the philosophy of the XVII–XVIII centuries // Humanitarian information portal “Knowledge. Understanding. Skill”. 2015. No. 5 (September-October) [Online]. URL: http://zpu-http://zpu-journal.ru/e-zpu/2015/5/Burkov_Problem-of-Alienation/ (accessed on 01.11.21).
4. **Kurbatova M. V., Donova I. V., Kagan E. S.** Assessment of changes in the position of teachers of Russian universities // Universe of Russia. 2017. Vol. 26, no. 3. Pp. 90–116.
5. **Marx K.** Economic and philosophical manuscripts of 1844. Works. 2nd ed. M.: Polit-izdat, 1974. Vol. 42. Pp. 41–174.
6. **Moskvina N. B.** Professional activity of a university teacher: the problem of the destruction of meanings // Higher education in Russia. 2014. No. 12. Pp. 36–42.

7. **Osin E. N., Leontiev D. A.** Meaning loss and alienation // Cultural-historical psychology. 2007. No. 4. Pp. 68–77.
8. **Rogozin D. M.** Representations of university teachers about the future of distance education. Educational Issues // Educational Studies Moscow. 2021. No. 1. Pp. 31–51.
9. **Suslova I. B.** Cultural alienation of modern youth and ways to overcome it by means of education // Humanization of Education. 2015. No. 3. Pp. 88–93.
10. **Tambovtsev V., Rozhdestvenskaya I.** Reform of higher education in Russia: international experience and economic theory // Issue of Economics. 2014. No. 5. Pp. 97–108.

Информация об авторе

Борисова Светлана Георгиевна, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономики и менеджмента Института менеджмента и социальных коммуникаций Новосибирского государственного педагогического университета
SPIN 6437-1015
AuthorID 278788

Information about the Author

Svetlana G. Borisova, Doctor of Sciences (economics), professor of the Department of Economics and Management of the Institute of Management and Social Communications, Novosibirsk State Pedagogical University
SPIN 6437-1015
AuthorID 278788

Статья поступила в редакцию 05.11.2022;
одобрена после рецензирования 01.02.2023; принята к публикации 01.02.2023

The article was submitted 05.11.2022;
approved after reviewing 01.02.2023; accepted for publication 01.02.2023

Научная статья

УДК: 338.4
JEL: M 31, M 15, O 32
DOI 10.25205/2542-0429-2023-23-1-95-108

Методический подход к управлению клиентским опытом на рынке ИТ-услуг

Ирина Викторовна Прядохина[1]
Елена Анатольевна Прищенко[2]

Новосибирский государственный университет
Новосибирск, Россия

[1]tertum_not_datum@mail.ru
[2]pea@nsu.ru, https://orcid.org/0000-0002-3648-0523

Аннотация

Усиление инновационной активности компаний приводит к возрастанию роли клиента в обеспечении конкурентоспособности. Стремительное насыщение рынков способствует усилению власти клиентов. Ключевыми факторами конкурентоспособности становятся умения создавать технологические продукты с максимальной клиентской полезностью и управлять клиентским опытом от их потребления.

Цель исследования состоит в разработке методического подхода к управлению клиентским опытом в инновационных компаниях для решения проблемы потери потенциальных и удержания существующих клиентов. Научная новизна исследования состоит в формировании методического подхода, основанного на комплексном восприятии клиентского опыта через управление состоянием точек контакта клиента с компанией на всех этапах развития отношений. Практическая значимость исследования состоит в возможности использования его результатов для анализа состояния управления клиентским опытом в малой компании.

В работе использованы такие методы исследования, как сбор данных (для определения факторов клиентского опыта), обработка и анализ информации (для построения карты пути клиента), метод обобщения и классификации (для определения степени изученности предмета исследования) и метод определение понятий (для формирования понятийного аппарата исследования). Ключевым результатом исследования является комплексный методический подход к управлению клиентским опытом как впечатлениями клиента от взаимодействия с компанией во всех точках касания, который учитывает специфику ИТ-компаний и рынка ИТ-услуг и компенсирует недостатки традиционных методов управления клиентским опытом. Рост показателя конверсии за анализируемый период, а также увеличение числа повторных продаж на объекте исследования (Azoft) в результате апробации методического подхода свидетельствуют о перспективности применения управления клиентским опытом в сегменте B2B.

Ключевые слова

клиентский опыт, путь клиента, точки касания, совместное создание ценности, конверсия

© Прядохина И. В., Прищенко Е. А., 2023

Для цитирования

Прядохина И. В., Прищенко Е. А. Методический подход к управлению клиентским опытом на рынке ИТ-услуг // Мир экономики и управления. 2023. Т. 23, № 1. С. 95–108. DOI 10.25205/2542-0429-2023-23-1-95-108

Methodological Approach to Managing Customer Experience in the IT Services Market

Irina V. Pryadokhina[1], Elena A. Prishchenko[2]

Novosibirsk State University
Novosibirsk, Russian Federation

[1] tertum_not_datum@mail.ru
[2] pea@nsu.ru, https://orcid.org/0000-0002-3648-0523

Abstract

The role of the client in ensuring the competitiveness of companies is increasing. This becomes the reason for the increase of innovative activity of companies. The ability to create technology products with maximum customer value become key factor of competitiveness.

The aim of the study is to develop a methodical approach to the management of client experience in innovative companies. The methodical approach should solve the problem of loss of potential clients and retention of existing clients. Scientific novelty of research consists in formation of methodical approach, which is based on complex perception of client experience. The practical significance of the study lies in the possibility of using its results to analyze the state of management of client experience in a small company.

The article uses such research methods as data collection, information processing and analysis, method of generalization and classification and the method of definition of concepts. The key result of the study is a comprehensive methodical approach to the management of client experience. The developed approach takes into account the specifics of IT companies and the market of IT services and compensates for the shortcomings of traditional methods of management of client experience. The prospect of using customer experience management in the B2B segment is justified by the increase in the conversion rate for the analyzed period and the increase in the number of repeated sales in the object of the study (Azoft).

Keywords

customer experience, customer journey, touch points, co-creation, conversion

For citation

Pryadokhina I. V., Prishchenko E. A. Methodological Approach to Managing Customer Experience in the IT Services Market. *World of Economics and Management*, 2023, vol. 23, no. 1, pp. 95–108. (in Russ.) DOI 10.25205/2542-0429-2023-23-1-95-108

Введение

Год от года растет число публикаций, посвященных освещению результатов исследований клиентского опыта. Если на момент возникновения первых упоминаний с 1960-х до 2000-х гг. число публикаций в базе данных Scopus не превышало 10 публикаций в год, то за последние два десятилетия обозначился рост публикационной активности. Так, например, в период с 2010 по 2020 г. среднегодовой прирост публикаций составил 15,44 %, а в период с 2017 по 2020 г. – 25,61 %. Подобные результаты свидетельствуют об актуальности темы исследования.

Проблема исследования определяется как потеря потенциальных клиентов по причине неизученности клиентского опыта, с одной стороны, а также как проблема удержания существующих клиентов за счет создания для них лучшего клиентского опыта, с другой. В качестве решения проблемы предлагается методический подход к управлению клиентским опытом, который будет содержать алгоритм анализа и модификации управления клиентским опытом в компании в разрезе следующих трех направлений: ключевые факторы клиентского опыта, путь клиента и создание ценности компанией совместно с клиентом.

Практическая значимость исследования состоит в возможности использования полученных результатов для анализа состояния управления клиентским опытом в малой компании и определении дальнейших шагов по его улучшению путем воздействия на состояние точек касания клиента с фирмой с целью создания лучшего клиентского опыта. Управление клиентским опытом в этом контексте является необходимым компонентом маркетинга инновационной компании и в перспективе способствует улучшению финансовых результатов деятельности компаний.

Практика и проблемы исследования клиентского опыта на рынке B2B

Обзор исследований в области клиентского опыта делает возможным выделить три основных направления приложения усилий авторов. Так, клиентский опыт рассматривается через призмы процесса, результатов процесса и внутриорганизационных аспектов управления клиентским опытом. Накопленная исследовательская база содержит знания о клиентском опыте по таким категориям, как клиентский опыт и путь клиента, измерение клиентского опыта и управления клиентским опытом [1].

Первое упоминание о клиентском опыте связывают с именами исследователей Эбботта Лоуренса [2] и Вроэ Алдерсона [3], которые одними из первых сосредоточились в своих работах на более широком представлении о том, что «то, что люди действительно желают, – это не продукты, а удовлетворяющие переживания» [2].

В рамках исследования клиентский опыт определяется, с одной стороны, как впечатления, полученные клиентом в процессе взаимодействия с компанией во всех точках касания в результате его практических действий, с другой стороны, как возможности самой компании, заключенные в ее продукте, сервисе, персонале, позиционировании и управлении, которые позволяют инициировать взаимодействия с клиентом в целях удовлетворения и превышения его ожиданий.

Обобщая результаты исследований в области клиентского опыта, становится возможным сделать два ключевых вывода об измерении влияния точек касания с клиентами на формирование опыта. Во-первых, при перемещении по пути клиента к покупке клиенты используют и подвергаются воздействию нескольких точек, каждая из которых оказывает прямое и более косвенное влияние на покупку и другое поведение клиента. Во-вторых, хотя это сложная и трудная задача, важно определить критические точки («моменты истины») на протяжении всего

пути клиента, которые оказывают наиболее существенное влияние на ключевые результаты клиента.

Среди авторов нет согласия относительно надежных подходов к оценке и измерению всех аспектов клиентского опыта на протяжении всего пути клиента. Несмотря на то что в исследованиях до сих пор не достигнуто согласия относительно надежных подходов к измерению всех аспектов клиентского опыта на протяжении всего пути клиента; давно проверенные подходы, такие как SERVQUAL (оценка качества клиентского сервиса), могут предложить хорошую отправную точку.

В то же время удовлетворенность клиентов и NPS (оценка количества сторонников) одинаково хорошо работают при прогнозировании результатов деятельности компании и поведения клиентов, хотя прогнозные показатели различаются в зависимости от контекста. Практиками в области управления клиентским опытом уточняется, что показатели обратной связи с клиентами, ориентированные на конкретную область клиентского опыта (например, оценка усилий клиентов), не являются сильными в прогнозировании будущих результатов. Наконец, несколько показателей обратной связи с клиентами предсказывают поведение клиентов лучше, чем одна метрика [1].

Поскольку большая часть актуальной литературы по теме управления клиентским опытом написана на английском языке, при прямом переводе понятие может обрести неточную трактовку. Так, например, говоря об управлении клиентским опытом, возможно использование как термина «customer experience management», так и «customer experience design». Последний термин не имеет отношения к графическому дизайну и трактуется как проектирование успешного клиентского опыта. Проектирование успешного клиентского опыта призвано улучшить качество взаимодействия клиента с брендом на протяжении всего пути клиента. Для этого необходимо понимать путь клиента, принимать влияние клиентского опыта на объем продаж, постоянно оптимизировать клиентский опыт для формирования уникального ценностного предложения для корпоративных клиентов [4].

Таким образом, управление клиентским опытом представляет собой единую систему координирования точек контакта, клиентского опыта и контекста возникновения опыта в лице физического окружения, сотрудников компании и т.п. [5]. В рамках исследования под управлением клиентским опытом предлагается понимать набор процессов, которые компания использует для отслеживания, контроля и организации каждого взаимодействия между клиентом и компанией на протяжении всего пути клиента.

Понимание того, как формировать положительный клиентский опыт (customer experience, CX), становится очень полезным для бизнеса, когда у населения все меньше денег, а конкуренция за эти деньги среди компаний все яростней. Стратегический подход к ведению дел позволяет рассматривать клиентов не как источник быстрых денег, а как полноправных партнеров, что объясняет повсеместную гонку за потребительской лояльностью. Лояльность клиента становится долгосрочным преимуществом фирмы перед другими участниками рынка [6].

Понятие клиентского опыта и управления клиентским опытом несет в себе ценность для бизнеса не само по себе, а в качестве направления для поиска кон-

курентного преимущества компании на рынке. Амбициозная цель создать лучший клиентский опыт для своих клиентов подводит топ-менеджеров к намерению создать клиентоориентированное предложение, персонализированную ценность, вовлечь клиента в процесс совместного производства. Для клиента ценностью становится приобретенный опыт работы с компанией, а для компании уникальные знания о своих клиентах, умелое использование которых в перспективе может позволить ей занять лидирующее положение на рынке.

Как было отмечено выше, клиент и компания создают ценность совместно, при этом основной ценностью является их совместный опыт взаимодействия. Следовательно, топ-менеджмент компании должен уделять внимание не только качеству продуктов и услуг, но и качеству клиентского опыта. Тогда рынок начинает напоминать форум, организованный вокруг отдельного потребителя и учитывающий его опыт. Это в свою очередь изменит восприятие конкуренции, так как компании начнут конкурировать за внимание клиента, основываясь на персонализированном опыте по совместному созданию ценности.

В центре исследования находится рынок ИТ-услуг России. Рынок демонстрирует рост от 5,1 до 10 % ежегодно в период с 2017 по 2021 г. Даже 2021 г, несмотря на COVID-19, продемонстрировал рост рынка ИТ-услуг на 7 %.

В фокусе внимания в рамках исследования находится рынок разработки заказного ПО (Custom Application Development, CAD), который может быть определен через предоставление услуг, в которые входит написание программного кода под заказ (по требованиям заказчика), а также разработка интерфейсов и дополнений к существующим тиражируемым приложениям и типовым программным блокам. Данные работы включают разработку ПО, тестирование, отладку, реинжиниринг и поддержку (но не ограничены ими) [7].

Рынок ИТ-услуг характеризуется такими новыми атрибутами рынка, как короткие жизненные циклы товаров, креативность предложения и размытость конкурентной среды.

На практике исследованием клиентского опыта принято заниматься при наличии у инновационной компании некоторого продукта. Кроме того, к исследованию клиентского опыта в большей степени тяготеют компании сегмента B2C. В то время как B2B отказываются от выстраивания системы управления клиентским опытом в пользу реализации отдельных методов, таких как анкетирование текущих клиентов или метод NPS. Клиентский опыт выступает связующим звеном между понятиями, подталкивая компанию к реализации «маркетинга на уровне клиента».

Внедрению инновационных технологий способствует люди, процесс и среда. Эта идея является ключевой для формирования авторского методического подхода к управлению клиентским опытом.

Для встраивания концепции совместного создания ценности в практику работы компании необходимо, чтобы сотрудники компании обладали необходимыми навыками и складом характера. Несмотря на то что инновации в компаниях происходят как сверху вниз, так и снизу вверх, на начальном этапе необходима поддержка концепции со стороны топ-менеджмента компании [8].

Особенности создания ценности на рынке B2B состоят в том, что потребитель более профессиональный и, соответственно, менее подвержен эмоциям, процесс согласования условий сделки более длительный и предполагает переговоры с обсуждением требований и идей, ценность создается при участии многих фирм, поэтому клиенту оценивают опыт компаний и риски взаимодействия с ними и рассчитывают на долгосрочные взаимовыгодные отношения.

Рынок ИТ-услуг относится к типу B2B-рынков. Для B2B-рынков характерно то, что участниками экономических отношений выступают компании, которые работают на интересы друг друга, а не конечных пользователей. Особенностью производимых на B2B-рынках товаров и услуг в контексте разработки заказного ПО является то, что товары и услуги могут использоваться в процессе производства и для нужд компании, являются дорогостоящими и сложными в техническом исполнении, кроме того, спрос на них характеризуется как ограниченный ввиду достаточно малого в сравнении с рынком B2C количества потенциальных клиентов.

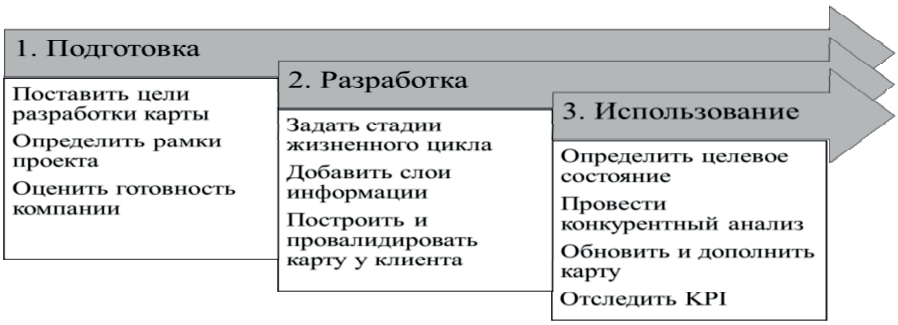
В общем случае для инновационной компании необходимо и достаточно сформировать свое ценностное предложение для потребителя, ответить на вопросы, что она предполагает, каким образом предлагаемое решение удовлетворяет потребность потенциального потребителя и чем оно лучше решения конкурентов. По обозначенным в ходе рассуждения вопросам становится прозрачно, что ведется речь о позиционировании компании на рынке как о ключевом инструменте маркетинга B2B-компаний.

Концептуальная группа методов в исследовании представлена пирамидой управления КО, традиционная – индексом потребительской лояльности (Net Promoter Score, NPS) и показателем удовлетворенности клиентов (Customer Satisfaction Index, CSI), а инновационная – методом сервис-дизайна или дизайн-мышления (service design) и картой пути клиента (Customer Journey Map, CJM).

Метод «картирования» пути клиента (customer journey mapping) является ключевым в рамках исследования. Карта пути клиента (далее CJM) представляет собой визуализацию движения клиента через все точки контакта клиента с компанией с момента осознания им потребности в продукте до момента удовлетворения этой потребности и становления постоянным клиентом.

В рамках первого этапа предлагается провести подготовку к построению CJM (см. рис.). Для этого необходимо определить цели и задачи, которые стремится достичь компания в контексте создания системы по управлению клиентским опытом. Далее необходимо определить набор персон – типичных представителей целевой аудитории компании, пути которых и будут описываться (при этом персона не обязательно должна соответствовать целевому сегменту клиентов, например, сегмент «нефтяная корпорация» и персона «трейдер по нефтяным активам с его интересами и образом жизни»), – понять их нужды и то, каким образом компания способна их удовлетворить и узнать, как клиенты принимают решения о выборе партнера. После этого становится возможным рассмотреть сценарии взаимодействия персоны и компании для каждой группы ее продуктов и услуг [9].

В рамках исследования было принято решение выбрать метод построения карты пути клиента в качестве ключевого и положить его в основу авторского



Как построить и использовать CJM
Источник: составлено авторами по материалам исследования [9]
How to build and use CJM
Source: Compiled by the authors based on the materials of the study [9]

методического подхода наряду с такими инструментами, как позиционирование и моделирование бизнес-процессов.

Методический подход к управлению клиентским опытом на рынке ИТ-услуг

Авторский методический подход к управлению клиентским опытом на рынке ИТ-услуг (B2B-сегмент) вобрал в себя лучшие практики в части управления клиентским опытом: анализ рыночных возможностей инновационной компании на примере ее позиционирования, выбор целевых клиентов на основании метода персон, разработка комплекса управления с помощью метода CJM, контроль и анализ результатов управления путем изучения динамики показателя конверсии запросов в проекты.

Подход включает в себя пять этапов, в результате последовательной реализации которых компания надеется «научиться» создавать для своих клиентов лучший КО:

1. Анализ рыночных возможностей компании
2. Выбор целевых клиентов
3. Разработка комплекса управления клиентским опытом
4. Управление реализацией рекомендаций
5. Контроль и анализ результатов

Суть подхода состоит в разработке алгоритма реализации практики непрерывного воздействия на точки контакта с целью создания лучшего клиентского опыта. В качестве данных, необходимых для применения подхода, предлагается использовать базу запросов за 3 года, предшествующие COVID-19, за 2020 г. и 2021 г., а также данные о проектах, реализованных компанией в период с 2017 по 2021 г. в ее профиле на Clutch.co.

Методический подход предполагает использование такого показателя, как конверсия. Под конверсией в рамках исследования понимается отношение текущих клиентов к потенциальным. Текущих клиентов предлагается оценивать

по количеству запросов на оценку трудозатрат на разработку заказного ПО, перешедших в проекты в штуках, а потенциальных клиентов – по числу всех запросов за период.

Совершенствование управления клиентским опытом в ИТ-компании Azoft

Данные

На этапе подготовки данных для исследования были обработаны запросы потенциальных клиентов Azoft на оценку трудозатрат в период с января 2015 г. по декабрь 2019 г. Для анализа динамики параметров по годам было обработано 759 запроса, в том числе 238 за 2017 г., 231 за 2018 г., 144 за 2019 г. и 146 за 2020 г. Для построения профилей типовых персон целевой аудитории компании было проанализировано 27 проектов, реализация которых была начата в 2020 г.

Результаты

1. Анализ рыночных возможностей компании

Azoft (https://www.azoft.ru/) – ИТ-компания, работающая на рынке ИТ-услуг в сегменте изготовления ПО на заказ с 2002 г.

Сайт компании, в качестве одной из ключевых точек контакта Azoft с потенциальными клиентами, делает акцент на продукт как результат деятельность компании. Компания Azoft демонстрирует экспертизу через утверждение способности реализовывать проекты, связанные с использованием мобильной и web-разработки, автоматизацией бизнеса и оптимизацией ИТ-инфраструктуры и др.

Однако, учитывая специфику рынка B2B, продуктом на котором выступает решение потребностей бизнеса, подобный технологичный подход к позиционированию имеет ряд ограничений. В этом смысле тезис «создаем программные решения, которые нравятся пользователям и работают на пользу бизнесу» кажется более выигрышным, однако он помещен не на первой странице сайта компании, а в разделе «О нас».

Ядром позиционирования высокотехнологичной компании на рынке является выделение ценности товара компании для клиента. В контексте Azoft, ценность – это свойства программного решения, которые удовлетворяют определенные потребности бизнеса.

Сравнение Azoft с компаниями-конкурентами по уровню технологической экспертизы показало, что компания Azoft оказывает широкий спектр услуг, использует подавляющее большинство технологий, характерных для рынка разработки ПО на заказ, а также обладает обширным портфолио кейсов в различных индустриях, что делает компанию Azoft привлекательной для клиентов с точки зрения соответствия типовым требованиям к потенциальному бизнес-партнеру.

Компания Azoft позиционирует себя как техническая команда специалистов, создающих программные решения широко спектра бизнес-задач заказчика с целью улучшения его положения на рынке за счет удобства для конечных пользователей. Ориентация на используемые технологии создает уязвимость в позиционировании компании Azoft, поскольку смазывает восприятие ее уникального

ценностного предложения, которое бы выгодно выделяло ее среди конкурентов и становилось основанием для обоснования стоимости разработки программного обеспечения в четверти случаев выше, чем у конкурентов.

2. Выбор целевых клиентов

Отмечается снижение общего количества запросов, так, резкий спад произошел в 2019 г. (144 запроса в сравнении с 231 запросом в 2018 г.). Кроме того, при детальном рассмотрении динамики по месяцам становится возможным определить спрос на разработку заказного ПО как сезонного. Предполагается, что это может связанно с активностью компаний на рынке B2B.

На основании анализа динамика показателя конверсии по результатам обсуждения проблемы снижения конверсии с представителями руководства компании Azoft, в том числе с руководителем отдела продаж, было принято решение обозначить целевое значение показателя конверсии на уровне около 25 процентов.

Основной точкой касания компании с клиентами является официальный сайт Azoft, в среднем около половины запросов приходит именно с web-сайта. Второй по значимости «точкой касания» являются рекомендации «счастливых» клиентов и сотрудников компании заказывать разработку ПО именно в Azoft (компонент «fromreferral»). Третьей по значимости «точкой касания» являются холодные звонки по базам клиентов, потенциально заинтересованных в разработке ПО на заказ.

«Точки боли», с одной стороны, отражают специфику деятельности всех компаний, занимающихся изготовлением ПО на заказ, с другой стороны, «точки боли» требуют проявить эмпатию к каждому клиенту Azoft и обобщить обратную связь, полученную от них в процессе реализации каждого из проектов.

Всю совокупность факторов КО предлагается разделить на макрофакторы и те, которые зависят от клиента или от Azoft. К макрофакторам предлагается отнести причину, которая была достаточно распространена в 2020 г. – «нет финансирования» по причине COVID-19 (13 из 119 запросов, что составляет 10,92 % всех отказов).

К факторам, которые зависят от клиента, предлагается отнести группы таких причин, как «выбран другой подрядчик», «отказ от кастомной разработки» и «отказ от реализации проекта» (по причине, не связанной с макрофакторами).

Факторы, которые зависят от Azoft, предлагается разделить на управляемые, условно-управляемые и неуправляемые. К неуправляемым факторам КО относится причина «отказ Azoft» в ситуациях, когда реализация проекта сопряжена с репутационными рисками или не соответствует убеждениям и ценностным установкам сотрудников компании. В группу условно-управляемых факторов включены такие причины продолжения сотрудничества, как «география» и «портфолио по схожим кейсам», поскольку их изменение в краткосрочной перспективе не представляется возможным.

Что же касается управляемых факторов, которые представляют наибольший интерес в рамках исследования управления клиентским опытом, то к ним была отнесена одна-единственная причина – «не согласовали бюджет». Таким образом, фактор цены является тонким местом управления клиентским опытом в компании Azoft. Одним из способов преодоления негативного влияния фактора цены

на принятие клиентом решения о продолжении сотрудничества является обоснование цены за счет создания лучшего клиентского опыта.

Текущие клиенты компании были сгруппированы в такие группы, как стартапы, представители среднего и крупного бизнеса, компании, использующие лизинг сотрудников Azoft, компании, организующие тендерные закупки, и компании, заинтересованные в реализации проектов в сфере R&D.

Каждая из персон обладает своими уникальными характеристикам, и поскольку при анализе клиентского опыта хорошей практикой считается работа с опытом конкретного клиента, было принято решение подобрать для персоны пример проекта – клиента, яркого представителя группы клиентов, подобных ему.

В рамках подхода предлагается выделить этапы построения отношений с компанией и проанализировать бизнес-процессы с целью выявления узких мест взаимодействия с клиентом. В качестве основных бизнес-процессов, связанных с работой с клиентом в компании Azoft, были выделены следующие процессы:

- предварительная работа с запросом клиента на этапе определения соответствия запроса технической и ценностной специфике деятельности компании Azoft,
- сбор пользовательских требований и формирование технического задания (далее ТЗ) для разработки,
- процесс оценки трудозатрат на разработку заказного ПО в человеко-часах,
- процесс передачи готового проекта клиенту.

3. Разработка комплекса управления клиентским опытом

В рамках исследования была построена CJM для клиента Олег целевой персоны «startup». Поскольку в центре внимания находится проблема снижения конверсии запросов на оценку трудозатрат в проект по разработке программного обеспечения, при анализе карты CJM наибольшее внимание предлагается обращать на этап «выбора партнера». Основной проблемой для клиента на данном этапе становится соотношение стоимости разработки и ценности программного решения для бизнеса. В качестве решения этой проблемы на практике предлагается изменение подхода к формированию оценки, когда под оценку формируется проектная команда, которая работает с клиентом напрямую при поддержке менеджера по работе с клиентами.

4. Управление реализацией рекомендаций

В результате встречи сложилось впечатление, что руководство компании увидело проблему снижения конверсии запросов на оценку трудозатрат на разработку в проекты по разработке. CEO совместно с ключевыми сотрудниками компании принял решение начать переход от функциональной структуры управления к проектной с разделением на проектное и продуктовое направления. С наибольшим одобрением были приняты идеи об изменении подходов к взаимодействию с потенциальными и текущими клиентами, что нашло отражение в проектах, реализованных в 2021 г.

5. Контроль и анализ результатов

Анализ результатов работы департамента за 2021 г. (см. табл.) показал, что удалось достигнуть равномерности загрузки ИТ-специалистов за счет поддержания значения показателя конверсии в 27 % в среднем за период и не ниже 26 % за месяц.

2021 г. характеризуется смещением основных источников запросов с официального web-сайта компании в пользу повторных продаж и рекомендаций от клиентов, удовлетворенных качеством разработанного ПО. Выводы, поученные в результате анализа клиентского пути клиента Олега, остаются востребованными, поскольку 44,44 % запросов поступило именно от потенциальных клиентов персоны «startup».

Ключевые показатели запросов за 1 квартал 2021 г.

Key Query Indicators for the 1st Quarter of 2021

Конверсия	в среднем за квартал на уровне 27 %, в то время как в январе – 26 %, в феврале – 27 %, а в марте – 30 %
Соотношение запросов и проектов	**44 запроса**, из них перешли в проекты – 12 запросов, а отказ от сотрудничества зафиксирован у 30 запросов
Причина продолжения / отказа от сотрудничества	основная причина потери потенциального клиента – «нет ответа от клиента» в 34,29 % запросов, «стало неактуально для клиента» в 25,71 % запросов, «выбран другой подрядчик» – 17,14 %, по причине «цена ниже конкурента» в 50 % случае, основная причина продолжения сотрудничества – «текущий клиент» в 55,56 % проектов
Источник запросов	повторные продажи – 66,67 %, по рекомендации – 22,22 %
Соотношение персон ЦА	«startup» в 44,44 % проектов, «малый, средний бизнес» – в 33,33 %

Примечание: Составлено авторами.

Несмотря на то что был зафиксирован рост показателя конверсии за период, предполагается безосновательным полагать, что всему виной только лишь внедрение рекомендаций по созданию системы управления клиентским опытом в Azoft. Предполагается, что на повышение конверсии могло оказать влияние множество факторов – от приема на работу менеджера по продажам, имеющего опыт работы с малым и средним бизнесом в сфере медицинских технологий (33,33 % запросов относятся к персоне «малый, средний бизнес»), до клиентоориентированной работы в период с 2017 по 2020 г. (рост повторных продаж на 16,67 %).

Рекомендации

Логика процесса разработки рекомендаций по управлению клиентским опытом в ИТ-компании Azoft – последовательное движение от анализа состоя-

ния управления КО через определение шагов по улучшению клиентского опыта к воздействию на состояние точек касания. В результате детального рассмотрения опыта клиентов Azoft на примере Олега создается ощущение, что в компании существует практика клиентоориентированности. Компания Azoft стремится собирать все данные о клиенте и фиксировать ключевые точки работы с ним на протяжении всего его пути.

В этом смысле основной точкой приложения усилий менеджмента компании можно считать повсеместное внедрение лучших практик информированности клиента и управления его ожиданиями, формирования и расширения внутренней базы знаний для организации обмена опытом между ключевыми и менее опытными сотрудниками компании. На пути целенаправленного воздействия на состояние «точек касания» клиента и компании считается важным осуществить переход от функциональной структуры к «проектно-продуктовой», где есть два направления: коммерция и собственные проекты. Далее в рамках разработки мероприятий по формированию единой системы управления клиентским опытом предлагается преодолеть разрозненность функциональных подразделений компании в погоне за финансированием и плановыми KPI. Тогда подразделения не будут акцентироваться на конкурировании друг с другом и смогут сконцентрироваться на совместной работе с клиентом.

В рамках мероприятий по преодолению «точек боли» как ситуаций, в которых клиент испытывает неудовольствие от взаимодействия с компанией, на этапе «установки норм взаимодействия» предлагается обеспечить предсказуемость затрат на разработку ПО и ее результатов. Для этого в компании уже применяется практика, согласно которой различные этапы проекта могут реализовываться в соответствии с различными методологиями управления проектами.

Учитывая специфику и общую направленность работы, в качестве рекомендаций по корректировке позиционирования ИТ-компании Azoft на рынке ИТ-услуг предлагается в коммуникации с клиентом через официальный сайт сместить акцент с технической экспертизы на ценностную составляющую. В рамках конкретных мероприятий экспертиза, являющаяся сильной стороной компании, может быть проиллюстрирована через упоминание места Azoft в топе мобильных и web-разработчиков на главной странице сайта с указанием причины такого высокого уровня – работы, направленной на удовлетворение потребности клиента с заботой о конечном пользователе.

В результате анализа конкурентов в качестве рекомендаций для развития основного сайта компании Azoft считается уместным предложить продвигать компанию через личный бренд основателя и ключевых сотрудников по примеру компании Agima, где каждый ключевой сотрудник ведет свою страничку в социальной сети Facebook и делится информационными поводами на рынке ИТ-услуг и собственными экспертными мнениями относительно вопросов разработки ПО на заказ.

Заключение

Управление клиентским опытом – это игра вдолгую, тренд наступившего десятилетия, от которого не получится отмахнуться, если компания рассчитывает фиксировать рост объема продаж в будущем. Однако применение инструмента построения карты пути клиента признается достаточно трудоемким. В то же время авторы работы полагают, что этот инструмент недооценен на рынке B2B и способствует развитию умения компании смотреть на себя и свои продукты глазами клиента. Предполагается, что предложенный методический подход в большей степени применим для управления клиентским опытом на малых компаниях. Ограничение методического подхода состоит в отсутствии эконометрического аппарата, позволяющего оценить вклад каждого фактора клиентского опыта в принятие клиентом решения о продолжении сотрудничества с компанией. Таким образом, развитие предложенного методического подхода состоит в поиске путей создания модели комплексной оценки результатов управления клиентским опытом.

Список литературы

1. **Lemon K. N., Verhoef P. C.** Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey // Journal of Marketing. 2016. Vol. 80(6). P. 69–96.
2. **Abbott L.** Quality and Competition. New York: Columbia University Press, 1955. 229 p.
3. **Wroe A.** Marketing Behavior and Executive Action: A Functionalist Approach to Marketing Theory, 1957. 487 p.
4. **Еременко А.** CustomerExperience – как продумать и обеспечить качественный клиентский опыт [Электронный ресурс] // CMS magazine. Все о digital. 2020. URL: https://cmsmagazine.ru/journal/items-how-to-ensure-a-quality-customer-experience/ (дата обращения: 24.05.2020).
5. **Haeckel S. H. et al.** How to Lead the Customer Experience // Marketing Management.2003. Vol. 12(1). P. 18–23.
6. **Дью Р.** Клиентский опыт: как вывести бизнес на уровень / Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2020. 290 с.
7. IDC. Новые исследования в России и СНГ [Электронный ресурс] // Официальный сайт International Data Corporation. 2020. URL: https://www.idc.com/cis/research/published_reports (дата обращения: 28.01.2021).
8. **Арсенова Е. В., Соколова Т. Ю.** Создание ценности совместно с потребителем на рынке B2B // CPPM, 2017. №3 (102). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sozdanie-tsennosti-sovmestno-s-potrebitelem-na-rynke-v2v (дата обращения: 09.04.2021).
9. **Андреев А.** Customer Journey Map: как понять, что нужно потребителю [Электронный ресурс] // Официальный сайт Digital-агентства Uplab. 2021. URL: https://www.uplab.ru/blog/customer-journey-map/#rec47735786 (дата обращения: 30.05.21).

References

1. **Lemon K. N., Verhoef P. C.** Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey // Journal of Marketing. 2016. Vol. 80(6). Pp. 69–96.
2. **Abbott L.** Quality and Competition. New York: Columbia University Press, 1955. 229 p.
3. **Wroe A.** Marketing Behavior and Executive Action: A Functionalist Approach to Marketing Theory, 1957. 487 p.
4. **Eremenko A.** Customer Experience - how to think over and provide high-quality customer experience [Online] // CMS magazine. Everything about digital. 2020. URL: https://cmsmagazine.ru/journal/items-how-to-ensure-a-quality-customer-experience/ (accessed on: 24.05.2020)
5. **Haeckel S. H. et al.** How to Lead the Customer Experience // Marketing Management.2003. Vol. 12(1). Pp. 18–23.
6. **Dew R.** Client experience: how to bring business to the level / Tr. from English. M: Alpina Publisher, 2020. 290 p.
7. IDC. New research in Russia and the SNG [Online] // Official site International Data Corporation. 2020. URL: https://www.idc.com/cis/research/published_reports (accessed on: 28.01.2021)
8. **Arsenova E. V., Sokolova T. Yu.** Creating value together with the consumer in the market B2B [Online] // CPPM, 2017. № 3(102). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sozdanie-tsennosti-sovmestno-s-potrebitelem-na-rynke-v2v (accessed on: 09.04.2021).
9. **Andreev A.** Customer Journey Map: how to understand what the consumer needs [Online] // Official site Digital-агентства Uplab. 2021. URL: https://www.uplab.ru/blog/customer-journey-map/#rec47735786 (accessed on: 30.05.21)

Информация об авторах

Прядохина Ирина Викторовна, магистр, аналитик digital-агентства Uplab

Прищенко Елена Анатольевна, кандидат экономических наук, доцент НГУ

Information about the Authors

Irina V. Pryadokhina, master, analyst digital-agencies Uplab, Novosibirsk

Elena A. Prishchenko, Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Novosibirsk State University

Статья поступила в редакцию 05.11.2022;
одобрена после рецензирования 01.02.2023; принята к публикации 01.02.2023

The article was submitted 05.11.2022;
approved after reviewing 01.02.2023; accepted for publication 01.02.2023

Научная статья

УДК 339.3.025.422
JEL L 81
DOI 10.25205/2542-0429-2023-23-1-109-119

Возможности диверсификации деятельности организаций оптово-розничной торговли в современных условиях

Наталья Александровна Рыхтикова[1]
Анастасия Сергеевна Лычагина[2]
Надежда ВикторовнаЗорина[3]

[1]Финансовый университет при Правительстве РФ
Москва, Россия

[2,3]Московский областной филиал РАНХиГС РФ
Красногорск, Россия

[1]nar.prof@yandex.ru, https://orcid.org/0000-0002-5415-8829
[2]nastya.lychagina99@mail.ru
[3]zorina19992@mail.ru

Аннотация

Представлены результаты исследования перспективных направлений диверсификации деятельности предприятий сферы оптово-розничной торговли в условиях трансформации экономики. Целью данного исследования является определение и обоснование возможностей диверсификации деятельности компаний оптово-розничной торговли в условиях ограничений экономического роста. Актуальность исследования на выбранную проблематику обусловлена необходимостью поиска решений проблем импортозамещения предприятий, которые заинтересованы в расширении деятельности, в том числе на основе диверсификации деятельности. Методология исследования базируется на анализе современных теоретических положений по диверсификации деятельности ведущих отечественных ученых-экономистов. Основные методы исследования, используемые при подготовке материалов статьи: системный анализ, методы экспертной оценки, сравнения, аналогии, анализ абсолютных и относительных показателей и другие. Дополнительные методы исследования включают: традиционный анализ литературы, анализ документов, проектирование, синтез, анализ полученных данных. В рамках статьи рассмотрены направления диверсификации деятельности организаций оптово-розничной торговли, а также предложена многофакторная модель, позволяющая оценить потенциальные возможности увеличения объемов продаж на основе диверсификации. Ценность проведенного исследования заключается в рассмотрении и подробном анализе состояния торговой отрасли Российской Федерации в условиях санкций и ограничений. Также данное исследование показывает варианты развития в области диверсификации для предприятий оптово-розничной торговли, которые зависят напрямую от зарубежных поставок. Практическое значение данной статьи состоит в том, что результаты исследования могут быть использованы отечественными предприятиями, специализирующимися на реализации как оптовых, так и розничных продаж на российском рынке.

© Рыхтикова Н. А., Лычагина А. С., Зорина Н. В., 2023

Ключевые слова

диверсификация деятельности; оптово-розничные продажи; импорт продукции; потенциальные возможности роста объема продаж

Для цитирования

Рыхтикова Н. А., Лычагина А. С., Зорина Н. В. Возможности диверсификации деятельности организаций оптово-розничной торговли в современных условиях // Мир экономики и управления. 2023. Т. 23, № 1. С. 109–119. DOI 10.25205/2542-0429-2023-23-1-109-119

Opportunities to Diversify the Activities of Wholesale and Retail Trade Organizations in Modern Conditions

Natalia A. Rykhtikova[1]
Nadezhda V. Zorina[2]
Anastasia S. Lychagina[3]

[1]Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation

[2,3]Moscow regional branch of the RANEPA of the Russian Federation
Krasnogorsk, Russian Federation

[1]nar.prof@yandex.ru, https://orcid.org/0000-0002-5415-8829

[2]nastya.lychagina99@mail.ru

[3]zorina19992@mail.ru

Abstract

There are presents the results of a study of promising areas of diversification of the activities of wholesale and retail trade enterprises in the conditions of economic transformation. The purpose of this study is to identify and substantiate the possibilities of diversifying the activities of wholesale and retail companies in conditions of limited economic growth. The relevance of the research on the chosen problem is due to the need to find solutions to the problems of import substitution of enterprises that are interested in expanding their activities, including on the basis of diversification of activities. The methodology of the research is based on the analysis of modern theoretical provisions on the diversification of the activities of leading Russian scientists and economists. The main research methods used in the preparation of the materials of the article: system analysis, methods of expert evaluation, comparison, analogy, analysis of absolute and relative indicators, and others. Additional research methods include: traditional literature analysis, document analysis, design, synthesis, analysis of the data obtained. Within the framework of the article, the directions of diversification of the activities of wholesale and retail trade organizations are considered, as well as a multifactorial model is proposed that allows assessing the potential for increasing sales volumes based on diversification. The value of the conducted research lies in the consideration and detailed analysis of the state of the trade industry of the Russian Federation in the conditions of sanctions and restrictions. Also, this study shows development options in the field of diversification for wholesale and retail trade enterprises that depend directly on foreign supplies. The practical significance of this article is that the results of the study can be used by domestic enterprises specializing in the implementation of both wholesale and retail sales in the Russian market.

Keywords

diversification of activities; wholesale and retail sales; import of products; potential opportunities for sales growth

For citation

Rykhtikova N. A., Zorina N. V., Lychagina A. S. Opportunities to diversify the activities of wholesale and retail trade organizations in modern conditions. *World of Economics and Management*, 2023, vol. 23, no. 1, pp. 109–119. (in Russ.) DOI 10.25205/2542-0429-2023-23-1-109-119

Множество условий и факторов, которые в различной степени влияют на деятельность экономических субъектов в современных условиях, могут привести к повышению степени негативного воздействия рисков нереализации профильной технологии и банкротству организаций. Это, в свою очередь, обусловливает необходимость трансформации экономических систем как на макро-, так и на микроуровне. В качестве одного из ключевых направлений развития рассматривается диверсификация деятельности хозяйствующих субъектов, в том числе связанная с изменениями внутренней, внешней конъюнктуры и инфраструктуры рынка.

Актуальность представленного научного исследования обусловлена необходимостью поиска решений экономических субъектов по импортзамещению для сохранения и расширения собственной деятельности, в том числе на основе диверсификации. Целью исследования является проведение анализа перспективных направлений и возможностей диверсификации деятельности предприятий оптово-розничной торговли.

Торговая сфера в экономике Российской Федерации занимает важную роль, стимулируя деловую активность, производство и потребление товаров и услуг. Для предприятий различных отраслей хозяйственной деятельности рынок торговли – это возможность реализации товаров, работ, услуг.

Можно выделить несколько факторов рисков, предопределяющих необходимость диверсификации деятельности компаний оптово-розничной торговли.

1. Высокий уровень конкуренции – количество конкурентов на рынке напрямую влияет на необходимость диверсификации, так как конкуренты могут вытеснить организацию с рынка, сделав более выгодное предложение потребителю, что впоследствии ведет к банкротству организации.

2. Однообразность продукции – этот риск также связан с риском появления конкурентов. При реализации ограниченного ассортимента продукции организация тем самым снижает свой потенциал, и при появлении на рынке конкурентов, которые могут предложить более выгодные условия и дополнительные товары, услуги, риск снижения продаж становится выше.

3. Моральное устаревание продукции – организации, которые осуществляют реализацию морально устаревшей продукции, имеют высокую вероятность банкротства.

4. Неиспользование цифровизации – если торговые организации используют только традиционные каналы сбыта, рекламы, подбора персонала и т.д., повышается вероятность риска ухудшения финансового состояния организаций оптово-розничной торговли.

Диверсификация предполагает переориентацию рынков сбыта, которая наряду с расширением спектров деятельности позволит повысить уровень эффективности деятельности организации. Кроме того, диверсификация выступает в качестве одного из основных методов снижения негативного воздействия рисков, что подтверждает график зависимости уровня риска и уровня диверсификации деятельности организаций (см. рис. 1).

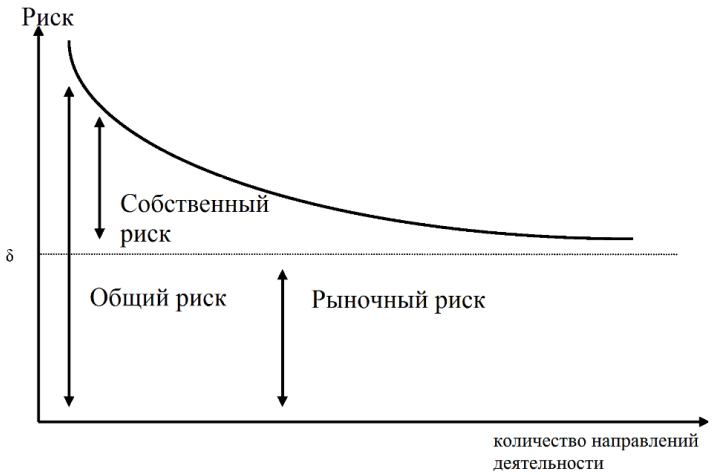


Рис. 1. Соотношение диверсификации и уровня риска деятельности организации [1]
Fig. 1. The ratio of diversification and the level of risk of the organization's activities [1]

Избежать полностью негативного воздействия риска компании невозможно, но благодаря стратегии диверсификации получится значительно его снизить. При уменьшении уровня риска также может сократиться уровень выручки организации. Соответственно возникает необходимость при определении показателей диверсификации определить оптимальное соотношение риска и доходов организации.

Главная задача в сфере оптово-розничных продаж при реализации стратегии диверсификации: обеспечение приемлемого соотношения между доходностью бизнеса компании и уровнем риска, принимаемого в рамках освоения новых направлений деятельности. Данное соотношение каждая компания определяет для себя самостоятельно и зависит от того, насколько владельцы и топ-менеджеры предприятия склонны к принятию риска.

Диверсификация деятельности должна соответствовать целям и бизнес-стратегии предприятий оптово-розничной торговли. В свою очередь, цели данных компаний адаптируются под выбранный вариант и форму диверсификации.

При определении возможных направлений диверсификации в сфере оптово-розничных продаж рекомендуется рассматривать различные подходы к решению актуальных задач и достижению целей бизнес-структур и их собственников. Среди основных направлений диверсификации деятельности организаций оптово-розничной торговли можно выделить: развитие электронной торговли, реализацию цифровой рекламной стратегии, диверсификацию системы поставок и запасов в соответствии с конъюнктурой рынка и т. д.

Электронная коммерция является одним из основных современных трендов в сфере продаж. Развитие и динамику рынка онлайн-продаж можно увидеть на рис. 2. Стоит отметить увеличение объема рынка электронной торговли с 2015 по 2020 г. практически на 1 трлн рублей, что, в свою очередь, свидетельствует о серьезной трансформации данного рынка и изменении системы, формы потребления современных покупателей.

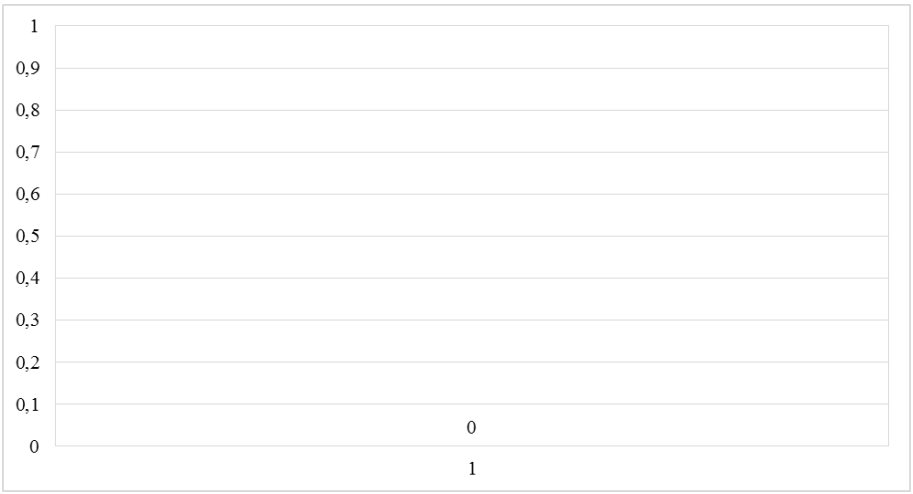


Рис. 2. Динамика объема рынка электронной торговли в России, в трлн рублей [2]
Fig. 2. Dynamics of the volume of the e-commerce market in Russia, in trillion rubles [2]

На развитие электронной коммерции оказывают влияние множество факторов, одним из них является развитие инновационной экономики. Если рассмотреть динамику объема производства инновационных товаров, услуг, то можно увидеть значительный рост – на 3,946 трлн рублей за 10 лет (период 2010–2020 гг.) [2]. Также немаловажным фактором в развитии электронной коммерции является распространение широкополосного Интернета. С каждым годом в России увеличивается количество населения, которое использует Интернет.

Применение электронной коммерции является одним из ключевых факторов, позволяющих обеспечить возможности диверсификации деятельности предприятий сферы торговли как с позиции освоения новых каналов сбыта, так и с точки зрения расширения ассортимента предлагаемых к реализации товаров.

Для диверсификации каналов сбыта в сфере розничных продаж актуальным является также вложение денежных средств в цифровизацию рекламной стратегии. В 2020 г. структура рекламного рынка в России продемонстрировала рост цифровых каналов продвижения продукции на 4 % и составила 253 млрд рублей. Традиционные источники рекламного продвижения, наоборот, продемонстрировали снижение на 3 % до 169 млрд рублей. Например, существенное сокращение характерно для таких каналов сбыта рекламы, как СМИ. По сравнению с предыдущим периодом уменьшение составило 47 %, а объем рекламного рынка через прессу достиг лишь 8 млрд рублей. Таким образом, цифровой маркетинг становится важным инструментом в сфере оптово-розничных продаж.

Эффективное применение цифровых технологий позволяет торговым компаниям решить следующие важные задачи, актуальные для торговых организаций (см. рис. 3) [3].

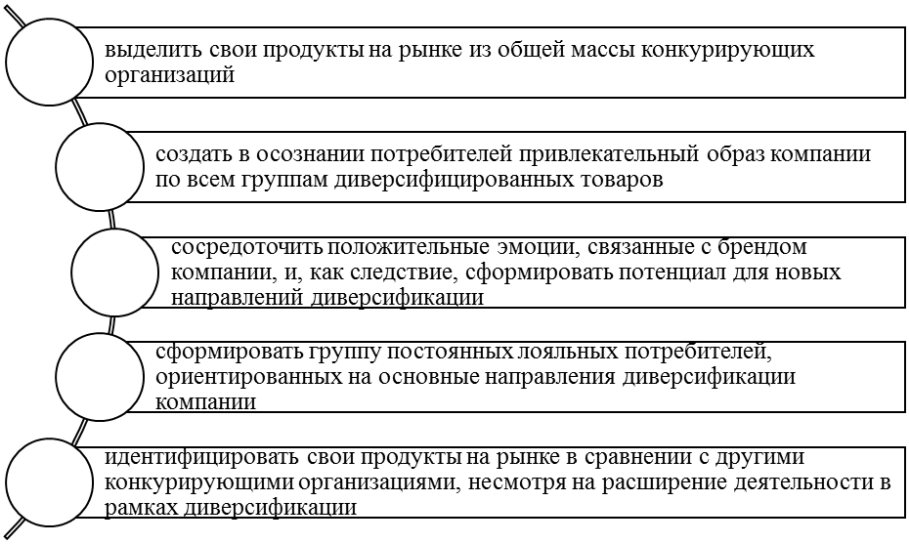


Рис. 3. Преимущества цифрового маркетинга в решении задач диверсификации компаний оптово-розничной торговли
Fig. 3. Advantages of digital marketing in solving the problems of diversification of wholesale and retail companies

Другим актуальным примером для диверсификации в сфере оптовых и розничных продаж является расширение ассортимента продаж на основе формирования оптимального состава товарных запасов при помощи различных методов управления оборотным капиталом и средствами [4]. Так, компания оптовой торговли «Строительный двор» применяет метод прямого счета, отличительной чертой которого является определение оптимального размера оборотных средств для торговой деятельности предприятия через расчет норматива оборотных активов и нормирования запасов по отдельным элементам. Преимущества метода прямого счета: точность и высокий уровень объективности обоснования расчетов, что, в свою очередь, позволяет высвободить площади для хранения новых видов продукции и расширить ассортимент продукции. Для реализации данного метода необходим соответствующий уровень квалификации сотрудников.

Для определения потенциальных возможностей увеличения объемов продаж на основе диверсификации деятельности организаций оптово-розничной торговли рекомендуется использовать модель общего объема выручки. При этом общий вид модели можно представить следующим образом:

$$V = \sum O + \sum P,$$

где V – общий объем выручки; ΣO – выручка от реализации оптовых продаж; ΣP – выручка от розничных продаж.

Для определения структуры выручки организаций оптово-розничной торговли рассмотрим данные Госкомстата по общим объемам выручки оптовой [5] и розничной [6] торговли на всей территории Российской Федерации:

$$V = 110078{,}1 + 37673{,}1 = 147751{,}2 \text{ млн руб.}$$

Таким образом, на основе статистических данных можно предположить, что на долю оптовых продаж приходится около 75 % выручки, удельный вес розничных продаж составляет приблизительно 25 %. Модель формирования общего объема выручки компаний оптово-розничной торговли будет выглядеть следующим образом (см. рис. 4).

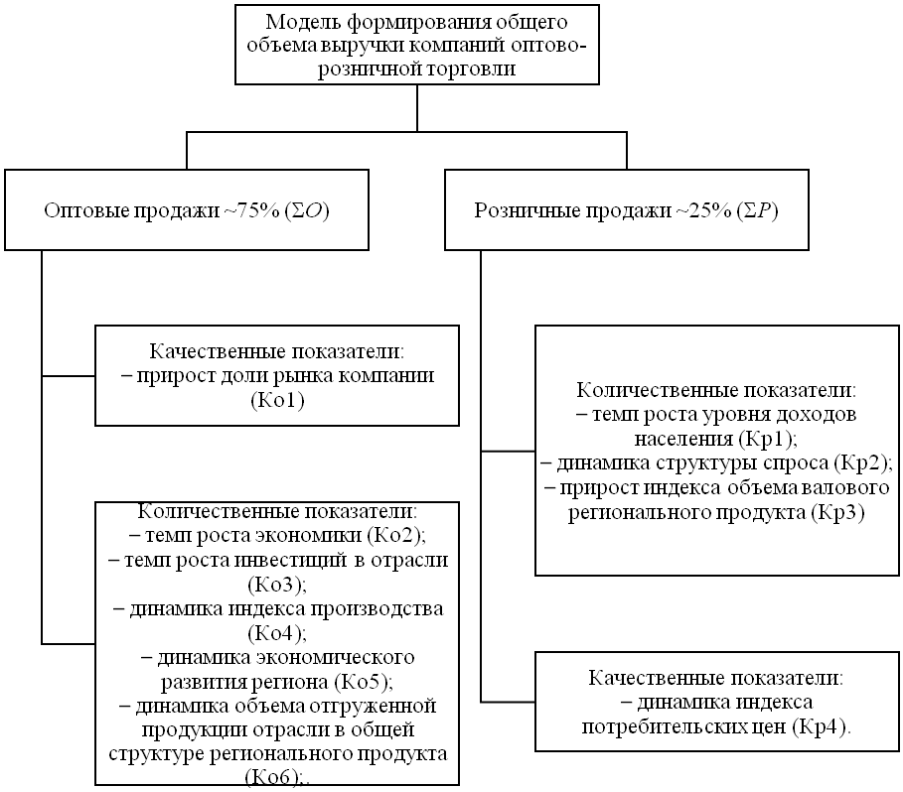


Рис. 4. Модель формирования общего объема выручки компаний оптово-розничной торговли
Fig. 4. The model of formation of the total revenue of wholesale and retail companies

Оценить эффективность влияния количественных и качественных показателей на объем оптовой и розничной выручки можно на основе следующего формульного аппарата.

Для оценки потенциальных возможностей диверсификации деятельности компаний оптово-розничной торговли рекомендуется использовать следующую модель роста выручки компаний данной сферы деятельности:

$$\sum_{\rightarrow max} О = \frac{Ко1 + Ко2 + Ко3 + Ко4 + Ко5 + Ко6}{6}.$$

Рассмотрим применение данной модели на примере деятельности компании оптово-розничной торговли, функционирующей в сфере реализации мебельной фурнитуры, регион – Московская область. Представленные в модели показатели рассчитываются в процентах.

Прирост доли рынка компании ООО «ДОК-15», занимающейся оптово-розничной торговлей мебельной фурнитуры, составляет 17 %. Темп роста экономики отражает размер валового внутреннего продукта на 2021 г. (по оптово-розничной торговле) по данным Росстата и составляет 8 % [7]. Темп роста инвестиций в оптово-розничную торговлю также рассматривается как показатель Росстата – темп роста инвестиций в основной капитал по видам экономической деятельности за 2021 г. составляет 7,3 % [8]. На основе данных Росстата можно определить показатель динамики роста экономики отдельной отрасли по индексу производства мебельной фурнитуры за 2021 г., равный 11,2 % [9]. Динамика экономического развития региона рассматривается на примере Московской области по производству мебельной фурнитуры и составляет по данным 2021 г. 41,3 % [10]. Динамика объема отгруженной продукции (мебельной фурнитуры) по Московской области по данным Росстата составила 1,6 % [11].

$$\sum_{\rightarrow max} О = \frac{(17 + 8 + 7{,}3 + 11{,}2 + 41{,}3 + 1{,}6)}{6} = 14{,}31\ \%.$$

Влияние показателей на оптовый объем продаж составило 14,31 %.

Для оценки влияния показателей на розничный объем продаж компании используется формула:

$$\sum_{\rightarrow max} Р = \frac{Кр1 + Кр2 + Кр3 + Кр4}{4}.$$

Темп роста уровня доходов населения характеризует показатель Росстата, динамика денежных доходов населения по Московской области за 2021 г. составляет 47,1 % [12]. Показатель динамики структуры спроса на розничную торговлю можно рассматривать по доли оборота в розничной торговле за 2021 г. по Московской области на основе данных Росстата – 0,4 %, так, в 2020 г. значение показателя равнялось 7,9 %, а в 2021 г. – 8,3 % [6]. Прирост индекса объема валового регионального продукта, который характеризует экономическую активность рассматриваемого региона составляет 3,3 % в 2021 г. [13]. Показатель динамики индекса потребительских цен на розничном рынке Московской области равен 0,69 % [14].

$$\sum_{\rightarrow max} Р = \frac{47{,}1 + 0{,}4 + 3{,}3 + 0{,}69}{4} = 12{,}87\ \%.$$

Влияние показателей на розничный объем продаж составило 12,87 %.

В связи с изменение внешней конъюнктуры рынка и колебаний на внутреннем рынке отрасли рекомендуемое соотношение структуры формирования показателей выручки: до 80 % – оптовые продажи и не менее 20 % – розничные продажи. Структура может меняться в зависимости от сферы деятельности.

Таким образом, возможности диверсификации деятельности в сфере оптово-розничных продаж в современных условиях предполагают увеличение объемов продаж в сфере розничной торговли на 12,87 %, в сфере оптовой торговли – на 14,31 %. Данные значения характеризуют потенциал роста выручки организаций оптово-розничной торговли при сохранении существующих особенностей и тенденций развития конъюнктуры и инфраструктуры рынка.

Список литературы

1. **Климашева А. Д., Кокум А. М.** Концептуальные основы диверсификации компаний // Вектор экономики. 2019. №1. С. 1–9.
2. **Матузенко Е. В., Глазунова О. А., Изварин А. А.** Тенденции, проблемы и перспективы развития электронной коммерции в сфере интернет-торговли // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2021. № 1 (86). С. 197–206.
3. **Назаров А. Д., Товмасян Н. Д.** Цифровой маркетинг как современный тренд // Московский экономический журнал. 2020. №6.
4. **Фирсанова К. А., Ермашкевич Н. С.** Сравнительный анализ моделей управления запасами // Вектор экономики. 2020. № 4. С. 1–17.
5. Оборот оптовой торговли Российской Федерации с 2000 г. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Oborot_opt.xlsx (дата обращения 23.11.2022).
6. Оборот розничной торговли по Российской Федерации 1960–2021 гг. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Oborot-09.xls (дата обращения 23.11.2022).
7. Оценка Росстата по ВВП за 2021 год URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Komment-VVP-08042022.docx (дата обращения 23.11.2022).
8. Инвестиции в основной капитал по видам экономической деятельности за 2021 г. URL: https://srtv.gks.ru/storage/mediabank/inv-okv_2021.pdf?ysclid=lao7bufszx946289192 (дата обращения 23.11.2022).
9. Оценка промышленного производства Российской Федерации за 2021 г. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/12_02-02-2022.html (дата обращения 23.11.2022).
10. Доклад: Социально-экономическое положение Московской области в январе-декабре 2021 года. URL: https://mosstat.gks.ru/storage/mediabank/Доклад%20«Социально-экономическое%20положение%20Московской%20области%20в%20январе-декабре%202021%20года».pdf (дата обращения 23.11.2022).
11. Статистический сборник: Регионы России. Социально-экономические показатели. 2021 г. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Region_Pokaz_2021.pdf (дата обращения 23.11.2022).

12. Средний и модальный уровень денежных доходов населения Российской Федерации за 2021 г. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/1-2-6_2021_n.doc (дата обращения 23.11.2022).
13. Индексы физического объема валового регионального продукта (ОКВЭД 2) Российской Федерации. URL: https://www.fedstat.ru/indicator/59449?ysclid=laoa26neml26512104 (дата обращения 23.11.2022).
14. Индекс потребительских цен на товары и услуги в 2000–2021 гг. на территории Российской Федерации. URL: https://mosstat.gks.ru/storage/mediabank/ (дата обращения 23.11.2022).

References

1. **Klimasheva A. D., Kokum A. M.** Rationis fundamenta diversificationis turmas // Vector Tincidunt. 2019. № 1. Pp. 1–9.
2. **Matuzenko E. V., Glazunova O. A., Izvarin A. A.** Trends, quaestiones et spes e-commerce development in agro Penitus commerciorum // Acta de Belgorod Universitatis Cooperationem, Oeconomicam et Lex. 2021. № 1(86). Pp. 197–206.
3. **Nazarov A. D., Tovmasyan N. D.** Digital ipsum sicut hodierna flecte // Moscow Aliquet Acta. 2020. № 6.
4. **Firsanova K. A., Ermashkevich N. S.** Comparative analysis inventarium procuratio exemplaria // Vector Tincidunt. 2020. № 4. Pp. 1–17.
5. Lupum commercium in Russian Foederatio cum 2000 [Online]. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Oborot_opt.xlsx (accessed on: 23.11.2022).
6. Vestibulum commercium in Russian Foederatio 1960–2021 [Online]. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Oborot-09.xls (accessed on: 23.11.2022).
7. Rosstat scriptor estimate of GDP enim 2021 [Online]. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Komment-VVP-08042022.docx (accessed on: 23.11.2022).
8. In re certa bona per genus aliquet actio pro 2021 [Online]. URL: https://srtv.gks.ru/storage/mediabank/inv-okv_2021.pdf?ysclid=lao7bufszx946289192 (accessed on: 23.11.2022).
9. Taxationem industriae productio in Russian Foederatio enim 2021 [Online]. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/12_02-02-2022.html (accessed on: 23.11.2022).
10. Fama: Socio-oeconomicae res in Moscoviae, tellus, in January-December 2021 [Online]. URL: https://mosstat.gks.ru/storage/mediabank/Доклад%20”Социально-экономическое%20положение%20Московской%20области%20в%20январе-декабре%202021%20года”. pdf (accessed on: 23.11.2022).
11. Statistical collectio: Regionibus Russia. Socio-oeconomicae ligula. 2021 [Online]. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Region_Pokaz_2021.pdf (accessed on: 23.11.2022).
12. Mediocris et modal gradu pecuniariis reditus de populatio of Russian Foederatio enim 2021 [Online]. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/1-2-6_2021_n.doc (accessed on: 23.11.2022).

13. Indices corporis volumine crassa bibendum product (OKVED 2) in Russian Foederatio [Online]. URL: https://www.fedstat.ru/indicator/59449?ysclid=laoa26neml26512104 (accessed on: 23.11.2022).
14. Perussi price indice ad bona opera in 2000–2021 in territorio Russian Foederatio [Online]. URL: https://mosstat.gks.ru/storage/mediabank (accessed on: 23.11.2022).

Информация об авторах

Рыхтикова Наталья Александровна, кандидат экономических наук, доцент Финансового университета при Правительстве РФ
SPIN 2968-6782
ResearcherID K-7188-2015
Scopus AuthorID 57203262508

Лычагина Анастасия Сергеевна, студент магистерской программы по направлению 38.04.01 – Экономика и управление проектами факультета экономики и менеджмента Московского областного филиала РАНХиГС РФ

Зорина Надежда Викторовна, студент магистерской программы по направлению 38.04.01 – Экономика и управление проектами факультета экономики и менеджмента Московского областного филиала РАНХиГС РФ

Information about the Authors

Natalia A. Rykhtikova, candidate of economic sciences, associate professor, Department of Corporate Finance and Corporate Governance of the Financial University under the Government of the Russian Federation
SPIN 2968-6782
ResearcherID K-7188-2015
Scopus AuthorID 57203262508

Anastasia S. Lychagina, student of the Master's program in the direction of 38.04.01 Economics and Project Management, Faculty of Economics and Management of the Moscow regional branch of the RANEPA of the Russian Federation

Nadezhda V. Zorina, student of the Master's program in the direction of 38.04.01 Economics and Project Management, Faculty of Economics and Management of the Moscow regional branch of the RANEPA of the Russian Federation

Статья поступила в редакцию 25.11.2022;
одобрена после рецензирования 16.01.2023; принята к публикации 01.03.20232

The article was submitted 25.11.2022;
approved after reviewing 16.01.2023; accepted for publication 01.03.2023

Требования к материалам

В журнале публикуются материалы, содержащие критический обзор ранее не известной или малоизвестной российскому читателю научной экономической литературы. Предлагаемые к публикации тексты должны содержать еще не опубликованные оригинальные результаты собственных исследований в русле тематики журнала:

- макроэкономический анализ: методы и результаты;
- микроэкономический анализ: методы и результаты;
- статистические измерения и эконометрический анализ;
- институциональный анализ;
- развитие экономической мысли;
- региональная и международная экономика;
- менеджмент и маркетинг;
- методология и методика социологических исследований.

Приоритет отдается текстам, содержащим оригинальные подходы и освещающим конкретный опыт или мониторинг ситуации, а также первичные и современные статистические данные, обоснованные прогнозы. Статьи иностранных авторов, выполненные на иностранных языках, публикуются по согласованию с автором в переводе на русский язык.

Недопустимо представление в редколлегию ранее опубликованных статей, а также рукописей, скомпилированных из цитат и пересказов ранее опубликованных научных работ. *Редакция не приветствует подачу обзоров литературы как публикации*, отражающей основные научные результаты диссертации на соискание ученой степени кандидата наук.

Редколлегия оставляет за собой право редактирования, сокращения (по согласованию с автором) и адаптации публикуемых материалов к рубрикам журнала.

Все статьи проходят ***обязательное рецензирование***, о результатах рецензирования авторы извещаются по указанному адресу электронной почты.

При передаче рукописи автор гарантирует, что: авторство публикуемой статьи принадлежит лицу, чье имя указано в качестве автора; он обладает исключительным правом на использование статьи; исключительное право на статью не передано третьим лицам; статья содержит все предусмотренные действующим законодательством РФ ссылки на цитируемых авторов и / или издания (материалы); автором получены все необходимые разрешения на используемые в статье результаты, факты и иные заимствованные материалы, правообладателем которых автор не является. Автор несет полную ответственность за содержание текста статьи, ее научный уровень, авторско-правовую чистоту, включая ответственность перед третьими лицами в случае претензий к исполнителю. Автор гарантирует, что произведение не содержит материалы, не подлежащие опубликованию в открытой печати в соответствии с действующими законодательными актами РФ,

и ее опубликование и распространение не приведет к разглашению секретной (конфиденциальной) информации (включая государственную тайну). Автор гарантирует, что переданная исполнителю рукопись статьи является оригинальной, не была ранее опубликована и обязуется не предоставлять данную рукопись в другое печатное издание.

Передавая рукопись статьи (произведение) в редколлегию журнала, автор тем самым предоставляет редакции следующие неисключительные права на использование произведения на весь срок действия авторского права, предусмотренного действующим законодательством РФ, следующими способами: обнародование, воспроизведение, распространение, перевод произведения; доведение до всеобщего сведения путем размещения в сети Интернет, в том числе право на публикацию статьи как в виде твердой копии (в журнале), так и в электронном виде (в том числе на сайте Научной электронной библиотеки eLibrary.ru); обработка формы предоставления произведения для его использования во взаимодействии с компьютерными программами и системами (базами данных), публикация и распространение в машиночитаемом формате, и внедрение в системы поиска (базы данных); а также право сублицензировать (выдавать разрешение на использование произведения и его отдельных материалов, без изменений опубликованного в журнале текста произведения) полученные по настоящему соглашению права третьим лицам, путем размещения соответствующей информации на сайте журнала. Территория использования статьи способами, предусмотренными выше, не ограничивается территорией Российской Федерации.

Редакция журнала гарантирует соблюдение права на неприкосновенность произведения и защиту от искажений, соблюдение права авторства и права автора на имя, а также действующего стандарта полиграфических работ.

При отправке файлов по электронной почте просим в случае больших объемов информации использовать общеизвестные архиваторы (ARJ, ZIP, RAR).

Все вопросы, связанные с изменением и уточнением текста в процессе редакторской правки, должны сниматься авторами в ходе электронной переписки в строго определенные для этого редколлегией сроки. Нарушение сроков ведет к отказу в опубликовании статьи.

Правила оформления текста рукописи

Присылаемые материалы должны соответствовать следующим требованиям.

- Авторы представляют статьи на русском языке объемом от 0,5 печатного листа (20 тыс. знаков) до 1 авторского листа (40 тыс. знаков), включая рисунки и таблицы (1 иллюстрация форматом 190 × 270 мм= 1/6 авторского листа, или 6,7 тыс. знаков). Публикации, превышающие указанный объем, допускаются к рассмотрению только после индивидуального согласования с ответственным редактором.
- Название файла должно начинаться с фамилии первого автора.
- *Обязательным требованием* является представление на русском и английском языках названия статьи (до 12 слов), аннотации статьи (100–200 слов), ключевые слова (6–10 слов), индексы УДК (Универсаль-

ной десятичной классификации), JEL (Тематического классификатора Journal of Economic Literature). Аннотация и ключевые слова на русском и на английском языках помещаются перед текстом статьи, после сведений об авторе и заголовка, индексы УДК, JEL – перед сведениями об авторе (авторах) отдельной строкой слева. В аннотации лаконично и ясно излагается основная идея (результат) автора. Аннотация должна быть оформлена в соответствии с международными стандартами и включать: вступительное слово о теме исследования; цель научного исследования; описание научной и практической значимости работы; описание методологии исследования; основные результаты, выводы исследовательской работы; ценность проведенного исследования (какой вклад данная работа внесла в соответствующую область знаний); практическое значение итогов работы. В ней не должно быть цифр, таблиц, внутритекстовых ссылок и т. п.

- Дополнительно необходимо предоставить следующую информацию об авторе (авторах):
  - ✓ фамилия, имя, отчество (полностью);
  - ✓ ученая степень;
  - ✓ ученое звание;
  - ✓ должность и место работы (без сокращений);
  - ✓ контактный телефон;
  - ✓ электронный адрес;
  - ✓ почтовый адрес;
  - ✓ идентификаторы автора в БД SCOPUS, WOS, ORCID.

Материалы представляются в формате Word (желательно Офис2003), размер шрифта – 14 пт, межстрочный интервал 1,5. При подготовке иллюстративного материала просим учесть, что следует приложить электронные версии рисунков в форматах .exe, .gif, .jpg, .tif или .cdr. Рисунки и диаграммы, выполненные в программе Excel, должны быть представлены отдельными файлами, которые должны содержать не только график или диаграмму, но и исходные данные. Обязательно прилагать файлы используемых (нестандартных) шрифтов (.ttf), размер шрифта в надписях не должен быть меньше 9 пт. В тексте обязательно должны содержаться ссылки на все таблицы и рисунки. Все таблицы и рисунки должны иметь название.

Формулы набираются в редакторе формул **MathType** в подбор к тексту или отдельной строкой по центру, **10-м кеглем**; латинские символы набираются курсивом, греческие – прямым шрифтом. Нумерация формул сквозная, в круглых скобках, прижатых к правому краю. Нумеровать следует только те формулы, на которые есть ссылки в тексте.

Библиографические ссылки

В конце статьи помещается список литературы в порядке цитирования. Список литературы оформляется согласно ГОСТ Р 7.0.5-2008. В тексте в квадратных скобках указывается порядковый номер работы, помещенной в списке литерату-

ры, при необходимости даются номера страниц, например: [2; 3, с. 13]. Библиографическое описание публикации включает: фамилии и инициалы авторов (всех, независимо от их числа), полное название работы, а также издания, в котором опубликована (для статей), город, название издательства или издающей организации, год издания, том (для многотомных изданий), номер, выпуск (для периодических изданий), объем публикации (количество страниц – для монографии, первая и последняя страницы – для статьи).

Рекомендуется ненаучные издания (нормативные документы, архивные материалы, газетную периодику, интернет-источники с изменчивым контентом без указания конкретного материала (кроме электронных изданий, поддающихся библиографическому описанию), блоги, форумы и т. п.), а также авторские примечания описывать в подстрочных примечаниях (сносках), не включая их в пристатейный список литературы.

Дополнительно составляется список литературы на английском языке (латинице) – References – согласно следующему алгоритму:

- *описание статьи:* авторы (транслитерация); заглавие статьи (транслитерация); [перевод заглавия статьи на английский язык в квадратных скобках]; название русскоязычного источника (транслитерация), курсивом; [перевод названия источника на английский язык – парафраз (для журналов можно не делать), курсивом], выходные данные с обозначениями на английском языке;
- *описания монографии:* автор(ы) монографии; название монографии (транслитерация и курсивом); [Перевод названия монографии в квадратных скобках], выходные данные: место издания на английском языке – Moscow, St. Petersburg; издательство на английском языке, если это организация (Moscow St. Univ. Publ.), и транслитерация, если издательство имеет собственное название, с указанием на то, что это издательство: GEOTAR-Media Publ., Nauka Publ.; количество страниц в издании (500 p.).

Образцы составления библиографического описания

1. **Палий В. Ф.** Человеческий капитал: что и как учитывать? // Бухгалтерский учет. 2013. № 7. С. 75–77.

2. **Быстрова Ю. О.** Информация об интеллектуальном капитале в МСФО // Бухгалтерский учет. 2013. № 10. С. 75–77.

3. Инновационное развитие экономики знаний / Под ред. А. И. Татаркина. Екатеринбург, 2011. 648 с.

4. **Герц А. Г.** Знание, стоимость и капитал. К критике экономики знаний // Логос. 2007. № 4. С. 61–66.

5. **Иванов А. Ю.** Основополагающие идеи в менеджменте: Автореф. дис. … канд. экон. наук. Новосибирск, 2000. 18 с.

6. **Петров Л. Г.** [Рецензия] // Мир экономики и управления. 2016. Т. 16, № 3. С. 245–247. Рец. на кн.: Сидоров С. Г. Управленческие имитационные игры: Учеб. пособие. М.: Наука, 2002. 145 с.

Образцы составления References

1. Palii V. F. Chelovecheskiy kapital: chto i kak uchityivat? [Human Capital: What and How Consider?]. *Bukhgalterskii uchet* [*Accounting*], 2013, no. 7, pp. 75–77. (In Russ.)

2. Bystrova Yu. O. Informatsiya ob intellektualnom kapitale v MSFO [Information on the Intellectual Capital in IFRS]. *Bukhgalterskii uchet* [*Accounting*], 2013, no. 10, pp. 75–77. (In Russ.)

3. Tatarkin A. I. (ed.) Innovatsionnoe razvitie ekonomiki znaniy [Innovative Development of Economy of Knowledge]. Ekaterinburg, 2011, 648 p. (In Russ.)

4. Gerts A. G. Znanie, stoimost i kapital. K kritike ekonomiki znaniy [Knowledge, Cost and Capital. To Criticism of Economy of Knowledge]. Logos, 2007, no. 4, p. 61. (In Russ.)

Все цитаты в статье должны быть соотнесены со списком литературы, при прямом цитировании обязательно указываются номера страниц.

Пример оформления статьи

УДК 339.13.017
JEL C72, C73, E62

Название статьи

Иван Иванович Иванов

Институт экономики и организации промышленного производства
Сибирского отделения Российской академии наук
Новосибирск, Россия
ivan@academ.org, https://orcid.org/xxxx-xxxx-xxxx-xxxx

Аннотация
Ключевые слова
Источник финансирования (если есть)

Title of Article

Ivan I. Ivanov

Institute of Economics and Industrial Engineering
of the Siberia Branch of the Russian Academy of Sciences
Novosibirsk, Russian Federation
ivan@academ.org, https://orcid.org/xxxx-xxxx-xxxx-xxxx

Abstract
Keywords
Funding

Основной текст статьи
Список литературы / References

Подпись автора (авторов)

Условия публикации

Публикация статей в журнале бесплатна, электронная версия статьи высылается авторам бесплатно. Стоимость авторского печатного экземпляра журнала с учетом пересылки составляет 1500 руб.

Банковские реквизиты:

Получатель: УФК по Новосибирской области (**НГУ л/с 30516Щ44680**)

ИНН 5408106490

КПП 540801001

Юридический адрес: 630090, г. Новосибирск, ул. Пирогова, 2.

Банк получателя: ГРКЦ ГУ Банка России по Новосибирской области г. Новосибирск

Расчетный счет: 40501810700042000002

Корреспондентский счет – нет

БИК банка 045004001

КБК 000 0000 0000 0000 00 180 (прочие безвозмездные поступления, гранты, премии, пожертвования)

ОКПО 02068930

ОКАТО 50401000000

Назначение платежа: ***Пожертвование для экономического факультета НГУ***

Доставка материалов

Представляемые в редакцию материалы можно передать лично (комната 4349, блок 3, новый корпус НГУ) или переслать по электронной почте.

Адрес редакционной коллегии журнала «Мир экономики и управления»:
Новосибирский государственный университет
Экономический факультет
ул. Пирогова, 1, Новосибирск, 630090, Россия

E-mail: economics@vestnik.nsu.ru
Сайт: http://www.nsu.ru/exp/ef/vestnik_ngu_ef

Журнал распространяется по подписке,
подписной индекс 11233
в объединенном каталоге «Пресса России»

Сроки выхода журнала в свет – март, июнь, сентябрь, декабрь