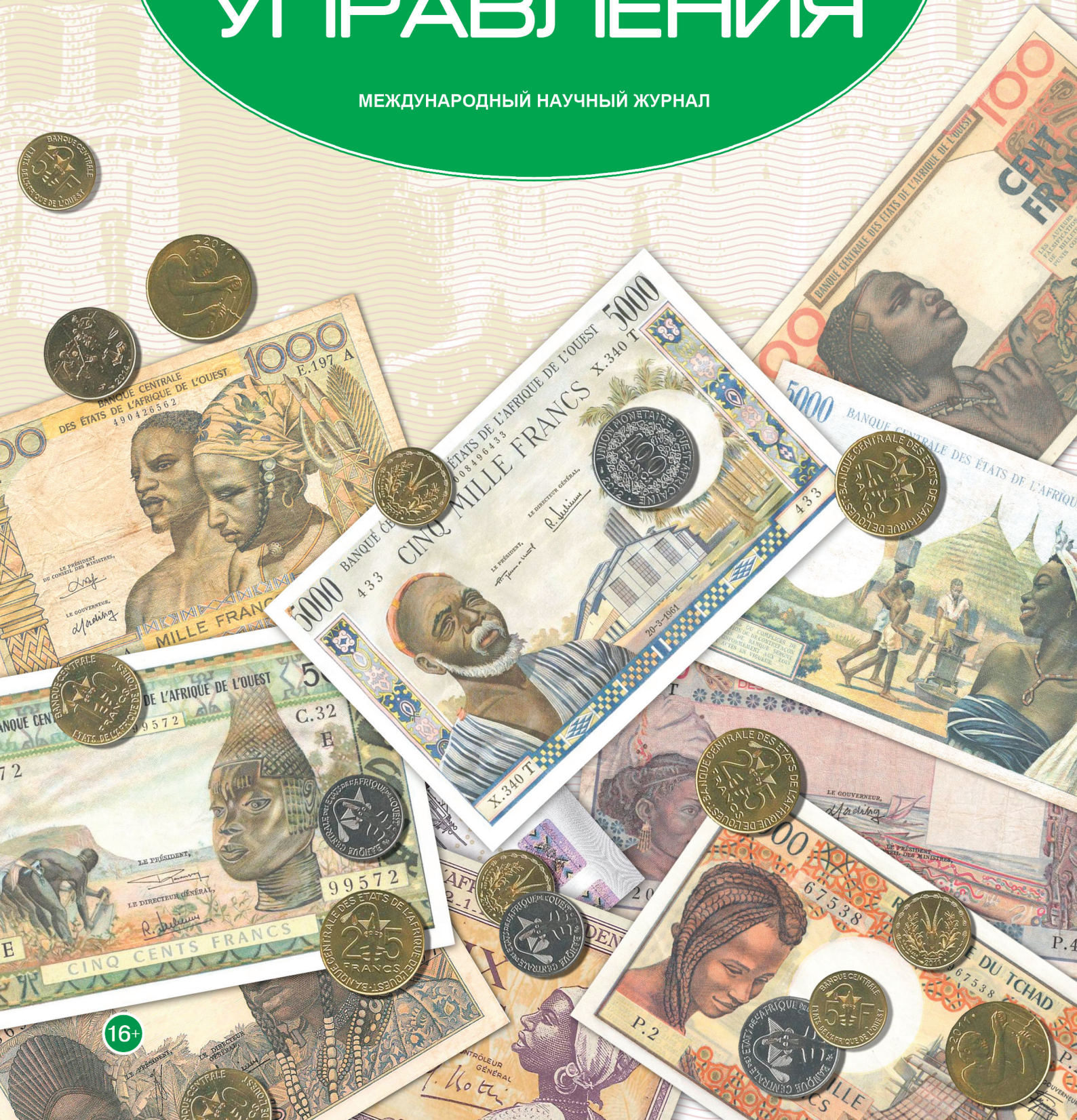


# ВОПРОСЫ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ



# ВОПРОСЫ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

Международный научный журнал

№ 4 (20) / 2019

Издается с июля 2015 г.

*Главный редактор: Ахметов Ильдар Геннадьевич, кандидат технических наук*

*Редакционная коллегия:*

*Арошидзе Паата Леонидович, доктор экономических наук*

*Каленский Александр Васильевич, доктор физико-математических наук*

*Брезгин Вячеслав Сергеевич, кандидат экономических наук*

*Велковска Гена Цветкова, доктор экономических наук*

*Желнова Кристина Владимировна, кандидат экономических наук*

*Курпаяниди Константин Иванович, доктор философии (PhD) по экономическим наукам*

*Кучерявенко Светлана Алексеевна, кандидат экономических наук*

*Матроскина Татьяна Викторовна, кандидат экономических наук*

*Яхина Асия Сергеевна, кандидат технических наук*

**Международный редакционный совет:**

- Айрян Заруи Геворковна, *кандидат филологических наук, доцент (Армения)*  
Арошидзе Паата Леонидович, *доктор экономических наук, ассоциированный профессор (Грузия)*  
Атаев Загир Вагитович, *кандидат географических наук, профессор (Россия)*  
Ахмеденов Кажмурат Максutowич, *кандидат географических наук, ассоциированный профессор (Казахстан)*  
Бидова Бэла Бертовна, *доктор юридических наук, доцент (Россия)*  
Борисов Вячеслав Викторович, *доктор педагогических наук, профессор (Украина)*  
Велковска Гена Цветкова, *доктор экономических наук, доцент (Болгария)*  
Гайич Тамара, *доктор экономических наук (Сербия)*  
Данатаров Агахан, *кандидат технических наук (Туркменистан)*  
Данилов Александр Максимович, *доктор технических наук, профессор (Россия)*  
Демидов Алексей Александрович, *доктор медицинских наук, профессор (Россия)*  
Досманбетова Зейнегуль Рамазановна, *доктор философии (PhD) по филологическим наукам (Казахстан)*  
Ешиев Абдыракман Молдоалиевич, *доктор медицинских наук, доцент, зав. отделением (Кыргызстан)*  
Жолдошев Сапарбай Тезекбаевич, *доктор медицинских наук, профессор (Кыргызстан)*  
Игисинов Нурбек Сагинбекович, *доктор медицинских наук, профессор (Казахстан)*  
Искаков Руслан Маратбекович, *кандидат технических наук (Казахстан)*  
Кадыров Кутлуг-Бек Бекмурадович, *кандидат педагогических наук, декан (Узбекистан)*  
Кайгородов Иван Борисович, *кандидат физико-математических наук (Бразилия)*  
Каленский Александр Васильевич, *доктор физико-математических наук, профессор (Россия)*  
Козырева Ольга Анатольевна, *кандидат педагогических наук, доцент (Россия)*  
Колпак Евгений Петрович, *доктор физико-математических наук, профессор (Россия)*  
Кошербаева Айгерим Нуралиевна, *доктор педагогических наук, профессор (Казахстан)*  
Курпаяниди Константин Иванович, *доктор философии (PhD) по экономическим наукам (Узбекистан)*  
Куташов Вячеслав Анатольевич, *доктор медицинских наук, профессор (Россия)*  
Кыят Эмине Лейла, *доктор экономических наук (Турция)*  
Лю Цзюань, *доктор филологических наук, профессор (Китай)*  
Малес Людмила Владимировна, *доктор социологических наук, доцент (Украина)*  
Нагервадзе Марина Алиевна, *доктор биологических наук, профессор (Грузия)*  
Нурмамедли Фазиль Алигусейн оглы, *кандидат геолого-минералогических наук (Азербайджан)*  
Прокопьев Николай Яковлевич, *доктор медицинских наук, профессор (Россия)*  
Прокофьева Марина Анатольевна, *кандидат педагогических наук, доцент (Казахстан)*  
Рахматуллин Рафаэль Юсупович, *доктор философских наук, профессор (Россия)*  
Ребезов Максим Борисович, *доктор сельскохозяйственных наук, профессор (Россия)*  
Сорока Юлия Георгиевна, *доктор социологических наук, доцент (Украина)*  
Узаков Гулом Норбоевич, *доктор технических наук, доцент (Узбекистан)*  
Федорова Мария Сергеевна, *кандидат архитектуры (Россия)*  
Хоналиев Назарали Хоналиевич, *доктор экономических наук, старший научный сотрудник (Таджикистан)*  
Хоссейни Амир, *доктор филологических наук (Иран)*  
Шарипов Аскар Калиевич, *доктор экономических наук, доцент (Казахстан)*  
Шуклина Зинаида Николаевна, *доктор экономических наук (Россия)*

# СОДЕРЖАНИЕ

## ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ

Митяева М.А., Чечик А.И. Перспективы ICO как инструмента масштабного финансирования.....	1
---	---

## ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ И РОСТ

Митяева М.А., Чечик А.И. Цифровизация российской экономики: влияние на банковский сектор.....	4
--	---

## ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ХОЗЯЙСТВОМ СТРАНЫ

Воронько М.С. Развитие бюджетного процесса в Российской Федерации.....	7
---	---

## ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА

Игнатов В.И. Изменение стратегических приоритетов компании «НОВАТЭК» в зависимости от внешней бизнес-среды.....	9
--	---

## МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА

Блинов А.И., Вахрушев К.Д., Осипова О.И. Влияние санкций на экономику Российской Федерации.....	15
Ворона А.А. Концепция создания экосистемы цифровых транспортных коридоров Евразийского экономического союза.....	17

## ФИНАНСЫ, ДЕНЬГИ И КРЕДИТ

Кипкеева А.М. Роль косвенных налогов в формировании доходов бюджета Российской Федерации.....	20
Оборотова А.Н. Методика стратегического моделирования деятельности организации.....	22

## МАРКЕТИНГ, РЕКЛАМА И КОММУНИКАЦИИ

Зубова В.А. Фандрайзинг как способ финансирования проекта.....	24
---	----

## ЭКОНОМИКА И ОРГАНИЗАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ, УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Жукова М.О., Печурочкин А.С. Построение системы бюджетирования компании на основе системы Infor d/ERP.....	27
---	----

Kravchenko A. E.  
**Workforce training and management challenges in the contemporary smart manufacturing (SM) . . . . . 29**

Сутурина В. А.  
**Влияние дивидендной политики на инвестиционную привлекательность компании. . . . . 32**

## ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

Самсонова Е. О.  
**Социальный сервисный субфранчайзинг в сфере культуры и дополнительного образования . . . . 35**

## РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА

Ешимбетов У. Х., Жаббаров К. Й., Умаров О. О.  
**Развитие горнодобывающей промышленности — основа повышения конкурентоспособности экономики регионов. . . . . 37**



# ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ

## Перспективы ICO как инструмента масштабного финансирования

Митяева Марина Александровна, студент;

Чечик Аполлинария Игоревна, студент

Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова (г. Москва)

*Статья посвящена анализу нового финансового инструмента ICO (InitialCoinOffering), перечислены его основные преимущества и недостатки. Было рассмотрено общее положение токенов на международном рынке криптовалют, описаны основные тренды и выявлены риски. Приведен анализ успешного стартапа, проинвестированного с помощью ICO.*

**Ключевые слова:** криптовалюта, токены, биткойн, инвестиции, стартап, ICO.

На сегодняшний день в условиях глобализации и рыночной экономики малое и среднее предпринимательство все чаще сталкивается с такими проблемами, как асимметрия информации и отсутствие оборотного капитала, необходимого для развития компании. Тенденция кластерного развития сужает прослойку малого бизнеса, остро нуждающегося в инвестиционных вложениях. В условиях обозначенной конкуренции с каждым днем ранее малоизвестный механизм ICO (с англ. ICO — InitialCoinOffering — первичное размещение токенов) находит более широкое признание среди как крупных предпринимателей, так и малых инвесторов. В статье рассмотрены основные особенности рынка криптовалют и их влияние на мировые инвестиции.

С появлением высоких технологий и их внедрением в экономику меняются темпы развития и приоритет ценностей: развитие цифровой экономики приводит к созданию финансовых инструментов, необходимых для ее реализации, в том числе и новых способов инвестирования. Сегодня люди — активные пользователи интернет-ресурсов — становятся очевидцами того, как привычные фиатные деньги дополняются многообразием криптовалют. Зарождение криптовалютного рынка связано с первой версией биткойн-кошелька и платежной системы биткойн. Принцип виртуальной валюты биткойн основан на автономности существующих алгоритмов, что обеспечивает честный и свободный доступ к денежным средствам. Информация о проведенных транзакциях хранится у участников платежной системы биткойн в зашифрованном виде и не требует участия посредников и регулирующих органов.

К январю 2018 общая рыночная стоимость 1584 криптовалют, торгуемых на 10654 интернет-пло-

щадках, увеличилась с \$17,7 млрд до \$830 млрд. [14], что свидетельствует о постоянном росте активов на фоне стремительно растущей популярности среди инвесторов — интернет-пользователей.

Кроме основных криптовалют, инвестировать деньги можно и в совершенно новые виртуальные монеты — токены. В большинстве своём они появляются в результате проведения ICO. По своей форме данная процедура — сбор инвестиций путем продажи инвесторам фиксированного количества новых токенов. Аналогично механизму InitialPublicOffering, используемому для продажи публичных акций компании, во время проведения ICO потенциальным инвесторам предлагается приобрести монеты в форме блокчейн криптоактивов, обращающихся в данной бизнес-модели. Приобретенные токены дают право на получение доступа к определенному ряду функций и ресурсов этого проекта, а также могут применяться как средство оплаты внутрисетевых сервисов платформы.

Одним из преимуществ такого механизма является возможность даже мелким проектам собрать крупные средства на реализацию своей идеи. Венчурные фонды и частные инвесторы редко идут на инвестиционный риск и часто поглощают бизнес стартапа, что отличает ICO, для проведения которого крупных средств для вложения не требуется. Однако в случае успеха ценность токенов на криптобирже растет и приносит прибыль как разработчикам, предоставляя капитал для наращивания масштабов производства, так и инвесторам, купившим набирающие курс токены по минимальной цене. Также упрощенный доступ к криптовалютным деривативам повышает их ликвидность, снижая волатильность в перспективе. Кроме того, эмиссия токенов осуществляется инициатором ICO, делая криптовалютную систему независимой от юрисдикции государ-

ства и местных властей, что является одной из ключевых характеристик совершенной конкуренции, риски которой возможно описать с помощью существующих финансовых моделей.

Иллюстрируя все выше сказанное, проведем анализ проекта BRAVE, ставшего рекордсменом по сбору заявленных средств: собранная за 30 секунд выручка была эквивалентна \$35 млн. Брендан Айк, основатель проекта первого в мире браузера на платформе блокчейн, полагает, что выпущенный компанией BasicAttentionToken token совершит переворот на рынке цифровой рекламы [8]. Бизнес-идея основана на технологии, позволяющей пользователю не только выбирать

направления рекламы в браузере, но и получать за ее просмотра токены.

Однако, крипторынок отличается крайней нестабильностью, привлекая широкие массы спекулянтов. На рис. 1 представлена диаграмма еженедельного изменения объемов рынка криптовалют с 31.12.2017 г. по 30.09.2018 г. За этот период рыночная капитализация снизилась на 61% (с 572,5 до 222,5 млрд долларов США). Месяцы на фондовом рынке конвертируются в часы на криптовалютных биржах, что является серьезной угрозой для инвесторов. Так, в первом квартале 2018 года амплитуда еженедельных колебаний составляла от -136 до +250 млрд долларов США.

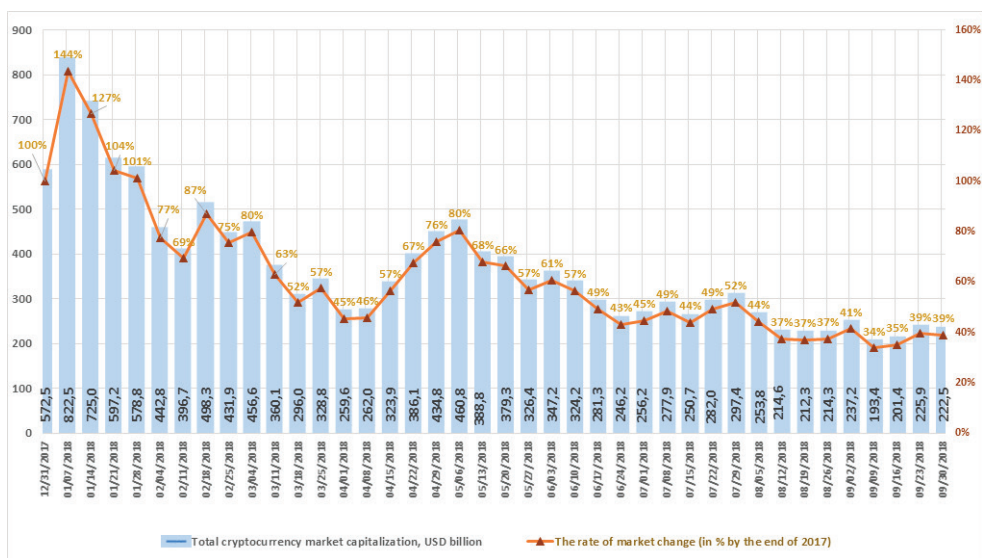


Рис. 1. Еженедельный тренд рыночной капитализации криптовалют в 01.01.2018–30.09.2018,%, млрд долл. [9]

Недоверие к рынку можно объяснить существующей тенденцией фиктивных проектов. После массовых вложений в перспективные, на взгляд инвесторов, проекты их сбережения конвертировались в токены, а создатели еще вчера многообещающего проекта переставали поддерживать контакт. Курс токенов такого проекта резко снижался. Также повышению рисков для криптоинвесторов способствует киберпреступность. По информации компании Ernst&Young, более 10% от общего объема привлеченных путем ICO средств в размере \$3,7 млрд, были украдены в результате хакерских атак [10].

Таким образом, невозможно однозначно оценить криптоэкономику в виду того, что все ее составляющие могут быть представлены как новыми возможностями, так и значительными угрозами. Перечисленные проблемы указывают на необходимость создания мировой юридической площадки, гармонично внедренной в цифровую экономику, позволяющая сохранить перспективы и минимизировать сопряженные риски. Тем временем в России законопроект «О цифровых финансовых активах» будет рассмотрен во время весенней сессии в 2019 году [11], что даст новый импульс роста в мире цифровых активов.

**Литература:**

1. Акст Р. Анатомия краудфандинга или Феномен ICO, Литрес, 70 с., 2017.
2. Назаров К. Д., Степанова Д. И. Развитие современного международного рынка криптовалют. В сборнике: Публичные и частные финансы в условиях цифровой экономики. 2018. С. 139–144.
3. Старостин А. В. ICO investor's manual. Литрес, 37 с., 2018.
4. Степанова Д. И. Влияние криптовалют на публичную финансовую деятельность. В сборнике: Публичные финансы в XXI веке Сборник научных статей. 2017. С. 195–199.
5. Степанова Д. И., Казьмина М. В., Гусева Е. В. Главные конкуренты Биткоина и их перспективы. В сборнике: Траектории развития материалы Первой международной научной конференции. 2018. С. 26–32.



6. Степанова Д. И. Способы предпринимательства на основе использования криптовалют. Научный руководитель. 2018. Т. 1(25)2018. № 1 (25). С. 99–108.
7. Степанова Д. И. Экономически эффективные решения на базе предпринимательского использования криптовалют. В сборнике: Инновации: перспективы, проблемы, достижения Материалы. 2018. С. 169–178.
8. Bitcoins-Mining.net // Basic Attention Token (BAT) — подробный обзор криптовалюты // <https://bitcoins-mining.net/cryptocurrency/basic-attention-token>
9. Anycoin.news // Квартальный анализ рынка криптовалют и ICO (III квартал 2018 г.) // <https://anycoin.news/2018/10/03/ico-quarter-report/>
10. EY research: initial coin offerings (ICOs) // [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-research-initial-coin-offerings-icos/\\$File/ey-research-initial-coin-offerings-icos.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-research-initial-coin-offerings-icos/$File/ey-research-initial-coin-offerings-icos.pdf)
11. REGNUM // Госдума рассмотрит законопроект о цифровых финансовых активах во II чтении // <https://regnum.ru/news/economy/2593386.html>
12. VC.RU // Рынок криптовалют и ICO в цифрах // <https://vc.ru/flood/27263-rynok-kriptoalyut-i-ico-v-cifrah>
13. Forbes // ICO как инструмент развития стартап — инфраструктуры // <http://www.forbes.ru/tehnologii/347385-ico-kak-instrument-dlya-razvitiya-startap-infrastruktury>
14. Stepanova D. I. Factors of development and use of crypto currency. Мировая экономика: проблемы безопасности. 2018. № 1. С. 82–85.
15. <https://coinmarketcap.com/ru/> Рыночные капитализации криптовалют.

# ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ И РОСТ

## Цифровизация российской экономики: влияние на банковский сектор

Митяева Марина Александровна, студент;

Чечик Аполлинария Игоревна, студент

Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова (г. Москва)

*Данная работа посвящена развитию такого финансового сектора, как банковский, в условиях цифровизации экономики. Рассмотрены возможные варианты и пути развития коммерческих банков и их взаимодействие с другими участниками экономических отношений.*

**Ключевые слова:** цифровая экономика, WhiteLabel, финансовая экосистема, блокчейн, цифровизация.

**Ц**ифровая экономика — это система экономических, социальных и культурных отношений, основанных на использовании цифровых информационно-коммуникационных технологий [1]. Нынешнее слияние онлайн и офлайн сфер подтверждает перспективность развития цифровой экономики. Благодаря таким факторам как большие базы данных, всеобщая подключенность к интернету и стремительное распространение сенсорных устройств это стало возможным.

Рассмотрим основные тенденции развития банковского сектора, в условиях цифровой экономики. Практическая роль современной банковской системы определяется тем, что она управляет системой платежей и расчетов, а большую часть своих сделок осуществляет через вклады, инвестиции и различные кредитные операции. Банки, обладающие колоссальной финансовой мощностью и значительным денежным капиталом, влияют на экономическое развитие страны в целом.

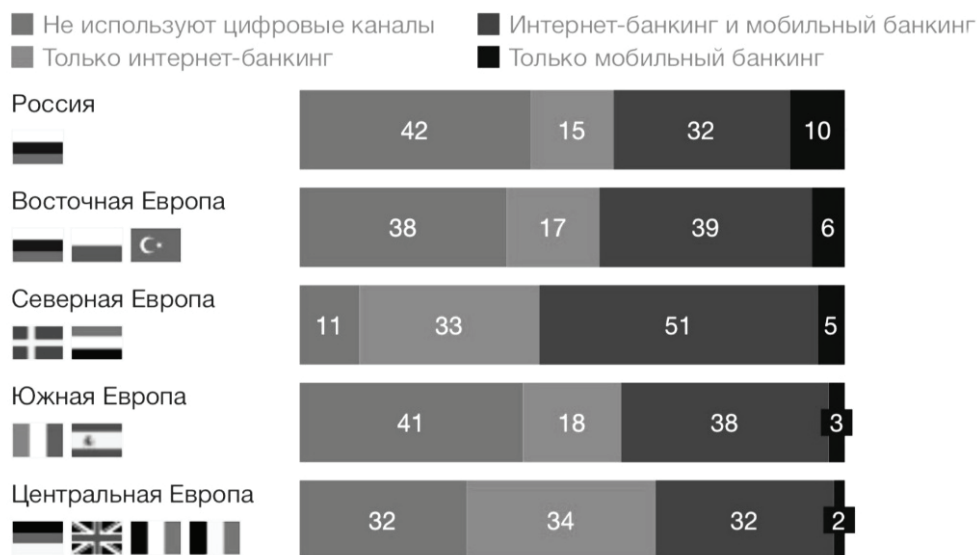
С каждым годом доля клиентов, переходящих на использование дистанционных каналов обслуживания, увеличивается, вследствие изменения конкурентной среды в данной отрасли с появлением финтех-компаний. Согласно результатам опроса, проведенному в 2016 году McKinsey, 65% клиентов российских банков проявляли желание покупать банковские продукты с помощью таких инструментов как мобильный банк и интернет-банк. Это является благоприятным условием для быстрого перехода российских банков на цифровое обслуживание, несмотря на то, что Россия все еще уступает уровню Европы (60–70%) [2]. Согласно проведенному McKinsey анализу (рис 1), мобильные приложения российских банков имеют в два раза больше функций, чем их европейские аналоги, во многом из-за того, что российские банки формировали свои компетенции уже в цифровую эпоху, тем самым делая Россию одним из лидеров цифрового банкинга к 2018 году.

В данный момент отслеживаются четыре основные направления развития бизнес-модели в банковской отрасли с учетом влияния цифровой экономики:

1. Формирование собственной экосистемы;
2. Развитие партнерских отношений с другими компаниями;
3. Предоставление банковских услуг под чужим брендом (WhiteLabel);
4. Создание новых направлений бизнеса на основе блокчейна.

Рассмотрим их подробнее. Переход к финансовой экосистеме предполагает повышенное внимание к запросам потребителя и выстраивание партнерства с другими компаниями. Собственная экосистема позволяет банкам повысить лояльность и увеличить клиентскую базу. Отличным примером является бонусная программа «Спасибо» от Сбербанка. Приняв во внимание, что одних бонусов для привлечения клиентов недостаточно, руководство банка приняло решение дополнить программу такими предложениями, как «Спасибо от Сбербанка. Путешествия» и «Спасибо от Сбербанка. Впечатления» с целью повысить заинтересованность и привлечь внимание своих клиентов. Такого рода предложения создаются с партнерами, делают программу уникальной и удобной для различных категорий пользователей. Примерами аутсорсинга инноваций, совместной разработки и внедрения инновационных решений являются скоринговые системы «Альфа-Банка», «Тинькофф» и др. В таких ситуациях партнерами банков становятся социальные сети или операторы сотовой связи.

WhiteLabel — работа под чужим брендом — используется банками тогда, когда долгосрочная конкурентоспособность банка определяется в первую очередь успехами в кардинальном сокращении издержек. WhiteLabel имеет как ряд преимуществ, к примеру фокусирование на основном бизнесе, дополнительный доход от



Доля респондентов, использовавших интернет-банкинг и/или мобильный банкинг хотя бы один раз за последние три месяца

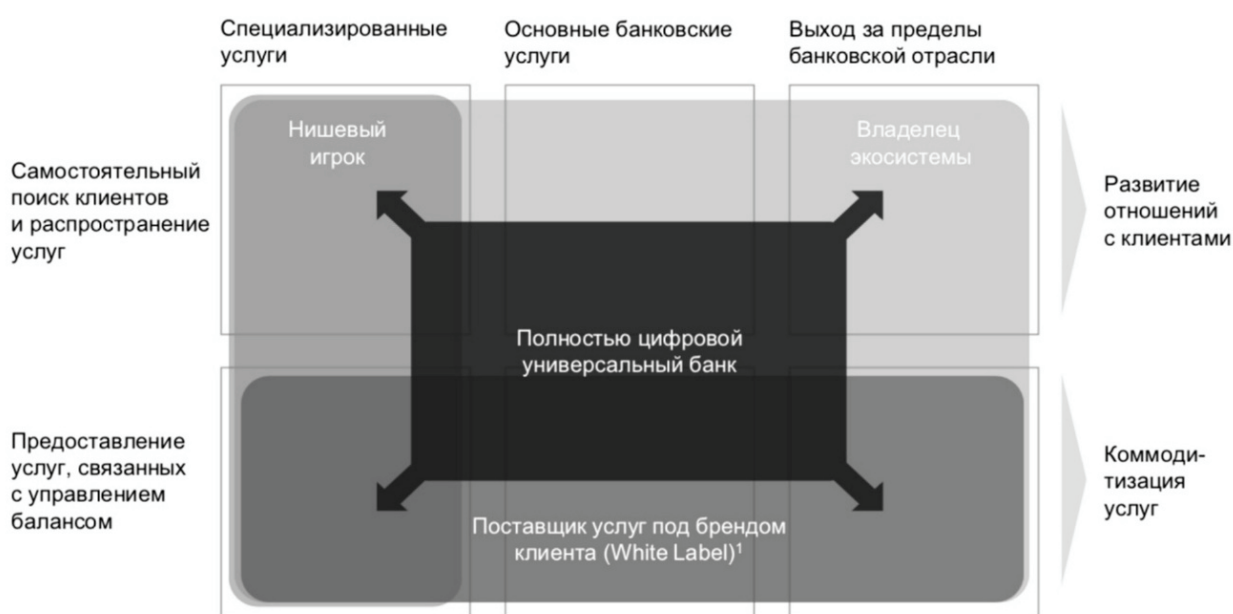
Рис. 1. Проникновение цифровых каналов. [5]

программы партнера, так и существенные недостатки: при успешном запуске продукта репутация не укрепляется, нужны дополнительные ресурсы на техподдержку и сопровождение продукта и др. [4] Примером такого рода сотрудничества могут послужить крупнейшие банки США и Австралии, которые выпускают карты WhiteLabel для менее крупных банков, которые таким образом могут сэкономить на производстве.

Необходимо заметить, что сильно изменить банковский сектор сможет блокчейн. Уже на данный момент можно отметить, что использование блокчейна будет эффективно в таких областях, как: ведение документации и транзакции. В настоящее время, ком-

пании банковского сектора сталкиваются с задачей оптимизации транзакций, поэтому внедрение блокчейна может стать эффективной инновацией, открывающей возможности и создающей уникальные коммерческие предложения.

В настоящее время, конкурентоспособность банка оценивается его технологическими способностями и их удобством для различных групп клиентов. Банки должны переосмыслить свою стратегию и определиться с направлением долгосрочного развития. Для крупных банков, возможно, это будет полномасштабная цифровая трансформация с созданием собственной экосистемы вокруг своего бизнеса. Малые



<sup>1</sup> Включая или исключая корпоративные и инвестиционные банковские услуги

Рис. 2. Варианты развития традиционных банков [2]

могут найти привлекательные ниши или же проводить точечную цифровизацию совместно с партнерами. Для банков с недостатками в компетенциях целевым решением может быть предоставление базовых услуг под чужим брендом (рис. 2).

В заключение стоит отметить, что цифровизация российской экономики открывает новые перспективы для коммерческих банков, при этом «принуждая» руководство банков искать пути для привлечения клиентов из-за увеличения конкуренции.

### Литература:

1. Глоссарий.ru: Сетевая экономика.
2. Инновации в России — неисчерпаемый источник роста. Центр по развитию инноваций McKinsey Innovation Practice. Июль 2018 г.
3. Степанова Д. И. Цифровые технологии: новая промышленная революция. В сборнике: Проблемы и перспективы развития промышленности России. Сборник материалов Второй Международной научно-практической конференции «Предприятия в условиях цифровой экономики: риски и перспективы». 2018. С. 322–327.
4. Степанова Д. И. Смарт-контракт и технология блокчейн в развитии бизнеса и экономики. В сборнике: Проблемы и перспективы развития промышленности России. Сборник материалов Второй Международной научно-практической конференции «Предприятия в условиях цифровой экономики: риски и перспективы». 2018. С. 313–321.
5. Цифровая Россия: Новая реальность. McKinsey Innovation Practice. Июль 2017.

# ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ХОЗЯЙСТВОМ СТРАНЫ

## Развитие бюджетного процесса в Российской Федерации

Воронько Марина Славомировна, преподаватель  
Колледж электроники и приборостроения (г. Санкт-Петербург)

**В** российском законодательстве бюджетный процесс — это один из основных экономических инструментов страны. Нормативное определение дано в стат. 6 Бюджетного кодекса (БК) РФ. В соответствии с указанной нормой бюджетный процесс — это регламентируемая законами РФ деятельность органов государственной власти и местного самоуправления, а также других участников по составлению, рассмотрению бюджетных проектов, утверждению и исполнению принятых бюджетов, контролю за надлежащим выполнением, ведению бюджетного учета, формированию и проверке (внешней) бюджетной отчетности, рассмотрению и утверждению бюджетной отчетности. [1]

К числу структур, наделенных бюджетными полномочиями, БК РФ относит — Банк России, финансовые органы, государственные органы финансового или муниципального контроля.

Основные задачи бюджетного процесса:

- выявить финансовые резервы государства;
- расчет доходов и расходов бюджетов должен быть максимально приближен к реальности;
- должна быть обеспечена максимальная сбалансированность бюджетов;
- бюджеты должны быть согласованы с экономической программой, реализация которой осуществляется;
- необходимо осуществлять бюджетное регулирование для того, чтобы доходы перераспределялись среди разноразрядных бюджетов, экономических регионов и др. [2, с. 115]

Рассмотрим принципы бюджетного процесса.

1. Принцип последовательности. Органы исполнительной и законодательной власти последовательно вступают в бюджетный процесс, стадии которого делятся приблизительно поровну между органами управления.

2. Принцип ежегодности. Утверждение бюджета осуществляется до начала планируемого бюджетного года. Это позволяет более точно определять тенденции рыночного развития, учитывать текущие изменения темпов роста производства, ВВП, курса рубля и т.д.

3. Принцип публичности и гласности. Бюджетный процесс абсолютно публичная и гласная процедура.

4. Принцип специализации бюджетных показателей. Осуществляется на всех стадиях бюджетного процесса. Существует бюджетная классификация, позволяющая сгруппировать доходы/расходы бюджета в соответствии с определенными основаниями. [3, с. 80]

Теперь перейдем к основным этапам бюджетного процесса.

Первой стадией бюджетного процесса является составление бюджетного проекта. Этот этап начинается с разработки целевых программ, планов и прогнозов развития. Для федерального бюджета решение о начале составления проекта принимается Президентом РФ. Поэтапная работа организуется и осуществляется Правительством России.

Не позднее 1 октября текущего года должно начинаться рассмотрение бюджетного проекта. На этом этапе привлекаются все участники процедуры — от Правительства и кредитно-финансовых структур до органов власти всех уровней. Рассмотрение представляет собой сложный процесс, включающий несколько чтений. Для начала принимается Законопроект, затем нормативный акт рассматривается Госдумой, Советом Федерации, Комитетом Госдумы, Счетной Палатой и другими участниками. Одобренный Госдумой бюджетный законопроект направляется на рассмотрение в Совет Федерации. При одобрении путем голосования Закон направляется на окончательное утверждение Президенту.

Обязанности по исполнению и контролю возложены на Правительство РФ и соответствующие исполнительные органы власти. Основными задачами этого этапа являются обеспечение своевременного и в полной мере поступления предусмотренных доходов с одной стороны, и финансирование расходов — с другой.

Ответственным лицом на этапе рассмотрения и утверждения отчета об исполнении бюджета является представительный орган власти.

Таким образом, бюджетный процесс это один из основных экономических инструментов страны. Стадии бюджетного процесса представляют собой отдельные этапы работы над бюджетом. Такая деятельность строго регулируется законодательством. Компетентность ор-

ганов власти разграничивается между исполнительными и представительными структурами. Первые занимаются составлением и исполнением бюджетов, вторые — рассмотрением и утверждением.

На текущий момент времени происходящие реформы в бюджетном процессе направлены:

- на решение проблем взаимодействия государственного и местного уровня;
- на сколько объемы финансирования соответствуют результатам, задекларированным в бюджетных программах;
- как повысить качество бюджетных услуг и эффективность деятельности участников бюджетного процесса и не допустить роста дефицита бюджета и государственного долга.

Совершенствование бюджетного процесса является приоритетным вопросом в решении проблем, связанных с модернизацией государственных финансов. О несовершенстве бюджетного процесса свидетельствуют последние тенденции, которые отражают рост затрат на обслуживание государственного долга, невыполнение бюджета по основным составляющим доходов и расходов, наличие бюджетного дефицита, недостаточная эффективность деятельности участников бюджетного процесса. Помимо прочего существуют и внешние факторы такие как: дисбалансы финансовой системы, отсутствие роста реального ВВП, волатильность курсовой политики и т.д.

В целях развития бюджетного процесса автором предлагаются следующие мероприятия, направленные на его совершенствование:

- государственные программы должны выступать как основной инструмент, повышающий эффективность расходов бюджета;
- переход от финансирования бюджетной сети к финансированию государственных услуг;
- повысить эффективность государственных закупок;

— необходимо внести изменения в бюджетную политику касательно содействия реальному сектору экономики со стороны государства;

- повысить эффективность осуществления расходов на государственное управление;
- совершенствовать казначейские платежи;
- развивать внутренний финансовый контроль и мониторинг качества финансового менеджмента;
- обеспечить открытость и прозрачность общественных финансов.

На данный момент существует неточное прогнозирование доходов федерального бюджета, а значит есть острая необходимость в повышении качества администрирования и прогнозирования доходов федерального бюджета. Для того, чтобы повысить качество прогнозирования доходов, которые поступят в федеральный бюджет, необходимо осуществить разработку и утверждение методик по проведению прогнозных расчетов доходов бюджета. А также Минфину России необходимо в полном объеме утвердить порядок того каким образом формируется и ведется реестр источников доходов РФ.

Помимо этого, Минфину России необходимо улучшить работу с главными администраторами доходов федерального бюджета, а Федеральной налоговой службе повысить эффективность мероприятий по сокращению теневого сектора экономики, повышению качества администрирования и т.д.

Необходимо соблюдение бюджетной дисциплины касательно сроков подготовки и принятия нормативных правовых актов, распределения субсидий, межбюджетных трансфертов и т.д. Крайне важно усилить контроль за расходованием бюджетных средств, более широко использовать механизм казначейского сопровождения данных бюджетных платежей. Федеральное казначейство должно переходить постепенно к новой модели управления теми остатками, которые остаются на едином казначейском счете.

### Литература:

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 № 145-ФЗ
2. Золотарева, Г.И. Бюджетная система РФ: учебник/Г. И. Золотарева, Н.И. Смородинова. — КНОРУС, 2018. — 232 с.
3. Нешиной, А.С. Бюджетная система РФ: Учебник для бакалавров/А. С. Нешиной. — 11-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2018. — 312 с.
4. Единый портал бюджетной системы РФ. — URL: <http://budget.gov.ru> (дата обращения: 10.04.2019)

# ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА

## Изменение стратегических приоритетов компании «НОВАТЭК» в зависимости от внешней бизнес-среды

Игнатов Виталий Игоревич, студент магистратуры

Российский государственный университет нефти и газа имени И.М. Губкина (г. Москва)

*Актуальность выбранной темы обусловлена постоянной нестабильностью внешней бизнес среды, непосредственно влияющей на функционирование компании. В связи с этим, возникает интерес в наблюдении за изменением стратегических приоритетов, а также событий, влияющих на эти изменения.*

**Ключевые слова:** стратегия, стратегические приоритеты, «НОВАТЭК», внешняя бизнес среда, ВБС.

## Changing the strategic priorities of «NOVATEK» depending on the external business environment.

Ignatov Vitaly Igorevich

*The relevance of the topic chosen due to the constant instability of the external business environment, directly affecting the functioning of the company. In this regard, there is interest in observing changes in strategic priorities, as well as events affecting these changes.*

**Keywords:** strategy, strategic priorities, «NOVATEK», external business environment, EBE.

Первоначально необходимо обозначить существующие группы приоритетов, которые в той или иной степени присутствуют в стратегическом поле компании:

Ресурсные; Финансовые; Стоимостные; Технологические; Рыночные; Организационные; Устойчивое развитие и безопасность.

Описанный ниже анализ стратегических приоритетов компании «НОВАТЭК» произведен исходя из годовых отчетов компании за 2011–2017 годы. Необходимо заметить, что в отчетах за 2011–2013 годы, в содержании, стратегия отмечена отдельным пунктом. Следовательно, на этот момент для компании важным является осуществление определенных стратегических целей.

Итак, в отчете за 2011 год указываются следующие стратегические приоритеты, указанные по уменьшению значимости для компании:

1. Ресурсные (наращивать объемы добычи углеводородов, расширять ресурсную базу и эффективно управлять запасами);

2. Организационные (развитие принципа единого технологического цикла и контроля цепочки создания стоимости);

3. Технологические (сохранять низкий уровень затрат за счет использования современных технологий);

4. Финансовые (обеспечить максимальный размер выручки от реализации природного газа и жидких фракций и расширять базу потребителей)

5. Рыночные (продолжать и развивать сотрудничество со стратегическими партнерами, увеличивать долю рынка);

6. Устойчивое развитие и безопасность (реализация программы по использованию ПНГ, сокращение загрязнения атмосферного воздуха, развитие программ социальной политики компании);

7. Стоимостные (на конец 2011 года капитализация компании составила 38 млрд долл.).

Так как компания была создана в 1994 году, она является достаточно молодой, при этом, топ-менеджмент компании стремится «протолкнуть» ее в лидеры публичных нефтегазовых компаний, акцентируя внимание на развитии полной цепочки создания стоимости (строительство комплекса по перевалке и фракционированию стабильного газового конденсата в Усть-Луге). Ресурсные приоритеты ознаменовали увеличение суммарных запасов УВ на 16% до 9393 млн бнэ, а коэффициент возмещения и коэффициент обеспеченности запасами составили 444% и 25 лет соответственно.

Данные показатели были достигнуты благодаря повышающимся ценам на газ и жидкие УВ (рис. 1).



Рис. 1. Средние цены реализации газа и жидких УВ.  
Источник: Годовой отчет компании «НОВАТЭК», 2011

В отчете за 2012 год стратегические приоритеты компании по убыванию значимости обозначены следующим образом:

1. Ресурсные (расширение ресурсной базы и эффективное управление запасами, поддержание устойчивых темпов роста добычи углеводородов);

2. Организационные (подготовка к началу строительного-монтажных работ в рамках проекта по расширению мощностей Пуровского завода по переработке газового конденсата, соглашение с «РЖД» о расширении транспортной инфраструктуры для поставки продукции с завода, расширение перерабатывающих мощностей с целью сохранения максимального уровня вертикальной интеграции и создания добавленной стоимости);

3. Технологические (применение современных технологий в производственных и управленческих процессах);

4. Рыночные (оптимизации и расширение имеющихся и формирование новых каналов реализации продукции);

5. Устойчивое развитие и безопасность (соблюдение принципа высокой социальной ответственности, а также современных требований в области экологической и промышленной безопасности);

6. Финансовые (увеличение операционной прибыли на 8,6%, увеличение EBITDA на 11,4%, увеличение выручки на 20%, увеличение ROACE до 20%);

7. Стоимостные (снижение капитализации на 11,7% по сравнению с 2011 годом).

Ресурсные приоритеты реализовались через увеличение запасов (SEC) до 12,4 млрд бнэ (на 33%), коэффициента восполнения запасов — 842%, коэффициента обеспеченности доказанными запасами — до 31 года.

Компания увеличила капитальные вложения (43 554 млн руб.) на 40%, что позволило повысить инновационность оборудования в бурении, установках (переработка шлама, турбодетандерные установки,

осушка СУГ, система тактового налива SGK) и производства, а также внедрения альтернативной энергетики.

Благодаря установлению акцента на рыночные приоритеты, компания достигла 16% поставок газа, а также 9% по добычи газа на внутреннем рынке. Помимо этого, компания оказалась на 4 позиции по доказанным запасам газа среди публичных компаний мира. Необходимо заметить, что только с 2012 года в отчет был добавлен показатель «положение в отрасли».

Особое место компания уделяет разработке проекта «Ямал СПГ». Поставки природного газа на международный рынок в форме СПГ играют ключевую роль в долгосрочной стратегии развития «НОВАТЭКа», так как позволяют диверсифицировать рынки сбыта и эффективно монетизировать газовые запасы.

Значительный уровень восполнения запасов был зафиксирован по причине высоких цен реализации газа — 2422 руб./1000 м<sup>3</sup> (увеличение на 17%), а также увеличение объемов геологоразведки (рис. 2).

Отчет 2013 года по градации стратегических приоритетов схож по состоянию с 2012 годом.

Коэффициент восполнения доказанных запасов превысил 130%, а обеспеченность запасами составила 29 лет, валовая добыча газа увеличилась на 8,5%, добыча жидких УВ увеличилась на 11,4%.

В 2013 году было завершено создание вертикально-интегрированной производственной цепочки по газовому конденсату с учетом планируемого существенного увеличения объемов добычи данного сырья. Значительно увеличилась доля конечных потребителей в суммарных объемах реализации природного газа, что помимо роста доходности позволило повысить устойчивость бизнеса. Помимо этого, компания завершила проект расширения мощности Пуровского ЗПК до 11 млн т/год.

В последние несколько лет одной из целей маркетинговой стратегии компании было увеличение доли конечных потребителей в суммарном объеме реализации газа (доля конечных потребителей увеличилась в 2013 году до 89%).



	Единицы	2011	2012	ИЗМЕНЕНИЕ
<b>Сейсморазведка 2D</b>	<b>пог. км</b>	<b>376</b>	<b>7 001</b>	<b>1 762%</b>
Дочерние общества	пог. км	91	7 001	7 593%
Совместные предприятия	пог. км	285	0	(100)%
<b>Сейсморазведка 3D</b>	<b>кв. км</b>	<b>1 689</b>	<b>2 799</b>	<b>66%</b>
Дочерние общества	кв. км	899	2 258	151%
Совместные предприятия	кв. км	790	541	(32)%
<b>Проходка в поисково-разведочном бурении</b>	<b>тыс. м</b>	<b>41,3</b>	<b>36,2</b>	<b>(12)%</b>
Дочерние общества	тыс. м	20,8	26,8	29%
Совместные предприятия	тыс. м	20,5	9,4	(54)%

Рис. 2. Объем геологоразведочных работ за 2011–2012 гг.

Источник: Годовой отчет компании «НОВАТЭК», 2012

В данном отчете топ-менеджмент компании устанавливает новую стратегическую цель — выход на международный рынок сжиженного природного газа. По их

мнению, производство СПГ является наиболее оптимальным вариантом монетизации запасов газа компании.



Рис. 3. Динамика цен на газ. Источник: «Газпром», ФСТ, расчеты ФНЭБ

При этом, данная цель реализуется на момент достаточно стабильных цен на газ на уровне 3000–3500 руб/1000 м<sup>3</sup> (рис. 3).

Отчет 2014 года претерпел некоторые изменения в содержании. Теперь, вкладка «стратегия» заменена «стратегическими приоритетами». Итак, отчет характеризует следующие стратегические приоритеты:

1. Ресурсные (расширение ресурсной базы и эффективное управление запасами);
2. Финансовые (увеличение объема выручки на 20%, увеличение EBITDA на 23,4%, увеличение опе-

рационной прибыли на 17,7%, увеличение свободного денежного потока в 1,6 раза, увеличение на 31% размера дивидендов);

3. Рыночные (оптимизация и расширение имеющихся и формирование новых каналов реализации продукции, в том числе выход на международный рынок СПГ);

4. Организационные (расширение перерабатывающих мощностей<sup>1</sup>);

5. Технологические (сохранение низкого уровня затрат, строительство СПГ завода);

<sup>1</sup> Задача полностью реализована

6. Устойчивое развитие и безопасность (соблюдение принципов устойчивого развития, включая высокий уровень социальной ответственности и современные стандарты в области экологической и промышленной безопасности);

7. Стоимостные (увеличение капитализации компании на 8,5%)

В рамках ресурсных приоритетов товарная добыча газового конденсата и нефти выросла на 27%, объем переработки на Пуковском ЗПК увеличился на 36%, а завод в Усть-Луге нарастил объемы производства

в 2,5 раза. Рост доказанных запасов дошел до уровня в 12,6 млрд бнэ, а коэффициент восполнения запасов составил 109%, обеспеченность компании доказанными запасами составила 28 лет.

Благодаря росту объемов производства продолжился уверенный рост финансовых показателей (выручка от реализации выросла на 20%, EBITDA увеличилась на 23%, свободный денежный поток вырос в 1,6 раза) несмотря на стремительное ухудшение макроэкономической ситуации во второй половине 2014 года (рис. 4).

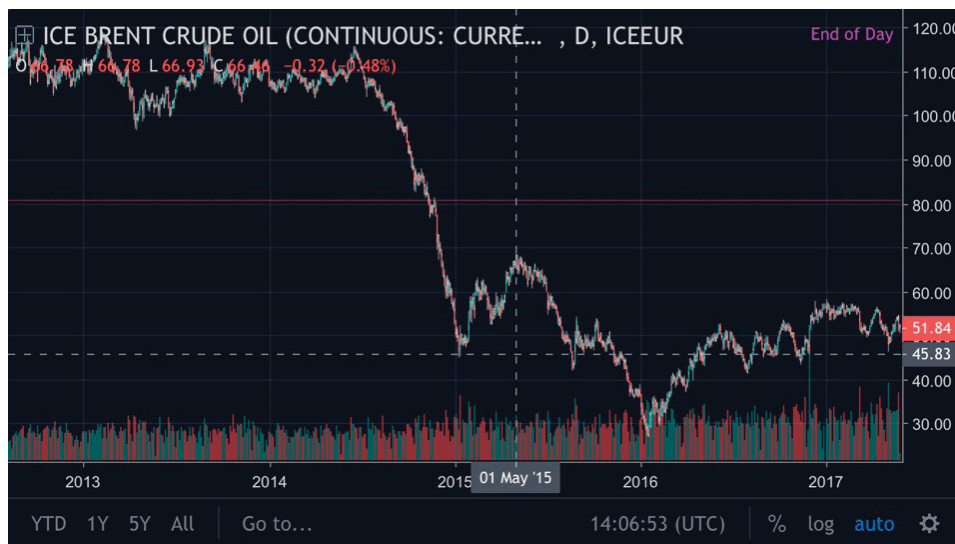


Рис. 4. Динамика цены на нефть марки Brent. Источник: tradingview.com

В январе-августе 2014 г. средние цены на нефть марки Brent составляли 107,75 доллара за баррель. В конце лета стало отмечаться падение спроса на топливо в США и Китае, при этом возникло избыточное предложение из-за высоких уровней добычи нефти в США и поставок из Саудовской Аравии. Также в конце августа после годового перерыва возобновились поставки нефти из Ливии. Так как цены на газ привязаны к цене на нефть, компания «НОВАТЭК» также прочувствовала на себе последствия этих событий (снижение прибыли на акцию на 56%, увеличение чистого долга на 30%).

При реализации маркетинговой стратегии, компания достигла 19% в поставках газа на внутренний рынок по ЕСГ, 10% общероссийской добычи природного газа, заняла 7 место по добыче газа среди публичных компаний мира.

В отчете за 2015 год в оглавлении отсутствует вкладка «стратегия» или «стратегические приоритеты». Последние обозначены во вкладке «о компании». Итак, в отчете обозначены следующие стратегические приоритеты компании:

1. Ресурсные (развитие ресурсной базы и эффективное управление запасами, увеличение добычи углеводородов);

2. Рыночные (оптимизация и расширение имеющихся и формирование новых каналов реализации продукции, выход на международный рынок СПГ);

3. Технологические (нацеленность на применение современных технологий в производственных и управленческих процессах);

4. Финансовые (операционная гибкость, низкий уровень затрат, увеличение дивидендов на 31%);

5. Устойчивое развитие и безопасность (соблюдение принципов устойчивого развития, включая высокий уровень социальной ответственности и современные стандарты в области экологической и промышленной безопасности);

6. Стоимостные (увеличение капитализации компании на 36,5%);

7. Организационные.

В рамках реализации ресурсных приоритетов были достигнуты следующие уровни: добыча газа выросла на 9%, рост добычи жидких УВ составил 51%, что позволило полностью загрузить мощности заводов по переработке газового конденсата.

Несмотря на снижение цен на УВ доказанные запасы (SEC) выросли на 1,4%, коэффициент восполнения составил 148%.

Важно отметить, что непростые рыночные условия не оказали влияния на выполнение ключевого принципа реализации стратегии компании, заключающегося в соблюдении самых высоких стандартов в области экологии, охраны труда, социальной ответственности, корпоративного управления и информационной открытости.

Отчет 2016 года обозначает следующую градацию стратегических приоритетов Компании:

1 — Ресурсные; 2 — Технологические; 3 — Рыночные; 4 — Финансовые; 5 — Стоимостные; 6 — Устойчивое развитие и безопасность; 7 — Организационные.

При реализации ресурсных приоритетов увеличение товарной добычи и доказанных запасов жидких углеводородов составило 36,8% и 6,3% соответственно. Но, необходимо заметить, что объем геологоразведочных работ несколько снизился (на 2%), в связи с направлением основных усилий компании на окончание строительства СПГ завода. Технологические приоритеты увеличили свою значимость по причине некоторого снижения товарной добычи газа (снижение издержек посредством улучшения технологии производства, а также приоритет в окончании строи-

тельства Ямал СПГ). Рыночные приоритеты несколько снизили свою значимость, так как основной фокус компании сместился на увеличение технологичности бизнеса, а также некоторым снижением доли компании в добыче газа в РФ (с 10,8% в 2015 до 10,5% в 2016). Стоимостные приоритеты увеличили свою значимость посредством привлечения финансирования партнеров в флагманский проект — Ямал СПГ, а также за счет общего увеличения прибыли на 246,8%, что отразилось на увеличении капитализации и дивидендах. Говоря об отчете 2017, нужно заметить, что положение 2016 года в части стратегических приоритетов не изменилось.

Таким образом, матрица стратегических приоритетов компании «НОВАТЭК» выглядит следующим образом (рис. 5).

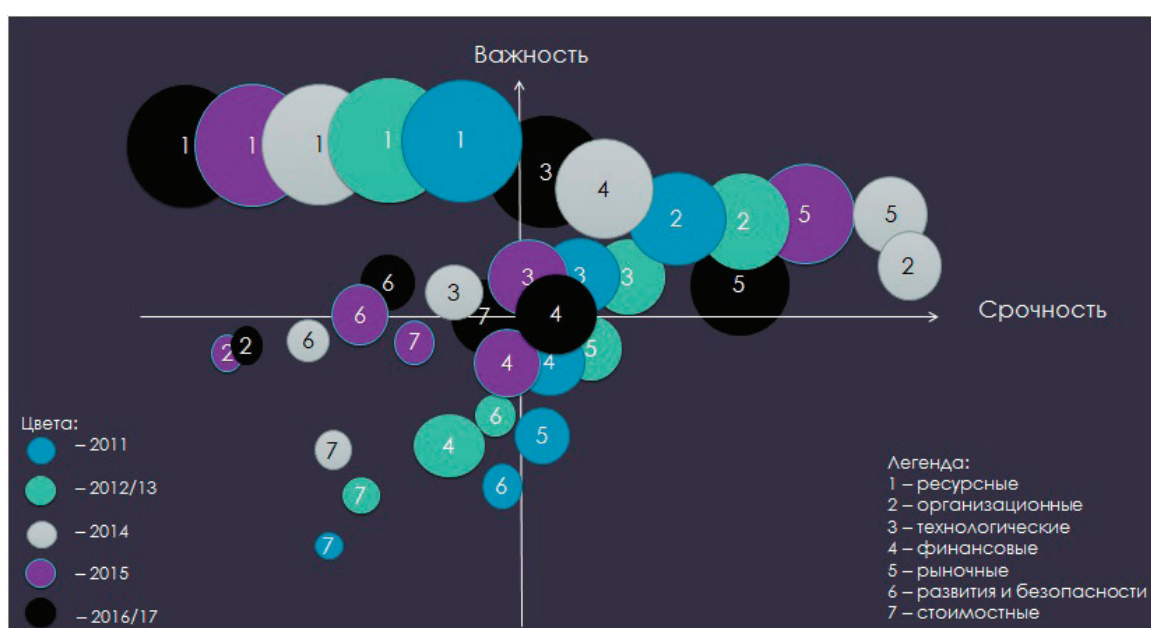


Рис. 5. Матрица стратегических приоритетов компании «НОВАТЭК» за 2011–2017 гг. Источник: составлено автором

Таблица 1

Перемещение стратегических приоритетов компании по годам

	2011	2012/2013	2014	2015	2016/2017
Приоритеты по значимости	Ресурсные	Ресурсные	Ресурсные	Ресурсные	Ресурсные
	Организационные	Организационные	Финансовые	Рыночные	Технологические
	Технологические	Технологические	Рыночные	Технологические	Рыночные
	Финансовые	Рыночные	Организационные	Финансовые	Финансовые
	Рыночные	Устойчивое развитие и безопасность	Технологические	Устойчивое развитие и безопасность	Стоимостные
	Устойчивое развитие и безопасность	Финансовые	Устойчивое развитие и безопасность	Стоимостные	Устойчивое развитие и безопасность
	Стоимостные	Стоимостные	Стоимостные	Организационные	Организационные

Источник: составлено автором

Как видно из таблицы 1, ресурсные приоритеты компании не изменялись не при каких изменениях ВБС. Организационные приоритеты утратили свою значимость по причине окончания строительства новых перерабатывающих мощностей в 2014 году. Как видно из табл. 1, финансовые приоритеты в период роста ценовых уровней реализации сырья (2011–2013, 2015 гг.) снижают свою значимость, и, наоборот, в период снижения цен — повышают. Технологические приоритеты на протяжении исследуемого периода остаются в лидерах

среди приоритетов компании (исключая кризисный 2014 год). Рыночные приоритеты со временем повышают свою значимость, так как показатель доли рынка занимает все более существенное положение в стратегических целях компании. Приоритеты устойчивого развития и безопасности имеют достаточно стабильные позиции в любое время. Стоимостные приоритеты не являлись основополагающими для данной компании до 2014 года, но с 2015 года заметно повышение внимания к данной группе стратегических приоритетов.

#### **Литература:**

1. Годовые отчеты публичного акционерного общества «НОВАТЭК» за 2011–2017 гг.
2. «Газпром», ФСТ, расчеты ФНЭБ

# МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА

## Влияние санкций на экономику Российской Федерации

Блинов Артем Игоревич, сотрудник;  
 Вахрушев Кирилл Дмитриевич, сотрудник;  
 Осипова Оксана Ивановна, кандидат экономических наук, доцент  
 Академия Федеральной службы охраны Российской Федерации (г. Орел)

*Статья посвящена вопросам анализа санкций против Российской Федерации. Автор дает краткую характеристику основным видам санкций, которые США приняли за последние пять лет. Особое внимание обращается на способы выхода различных кампаний из сложившихся ситуаций.*

**Ключевые слова:** санкции, кампания, экономика, Российская Федерация, национальный курс.

## The impact of sanctions in the economy of the Russian Federation

*The article is devoted to the analysis of sanctions against the Russian Federation. The author gives a brief description of the main types of sanctions that the United States has adopted over the past five years. Particular attention is paid to ways out of various campaigns from the current situation.*

**Keywords:** sanctions, economy, company, Russian Federation, national course.

Реальностью современной экономики Российской Федерации являются санкции, они актуализуют вопрос модернизации абсолютно всех экономических концепций нашего государства.

США и Евросоюз выступили в качестве организаторов и применили в отношении Российской Федерации политические и экономические санкции. Политические — ограничили участие России в международной политической жизни а, в частности исключение из «Большой восьмерки». Экономические санкции были задуманы для того, чтобы бить по торговым связям, а именно, снизить оборот товаров, как на экспорт, так и на импортируемую продукцию.

Исследования показали то, что воздействие санкций на экономику нашей страны исторически совершенно не новы. Россия сталкивалась с санкциями на протяжении всего XX века. В 1925 году началась «Золотая блокада», вывод — голодомор, абсолютная блокада всех продуктов с СССР. В 1949 г. «Технологическая блокада», все без исключения товары и технологии, произведенные в советский промежуток времени, были запрещены к экспорту, что повергло к замедленному развитию СССР. В 1980 году произошло игнорирование Олимпийских игр, в ней приняли участие определенные государства Европы и США, а причиной этому послужило ввоз советских войск в Афганистан. В результате экономике Советского Союза был причинен

значительный ущерб, однако санкции никак не достигли своих целей, а лишь в очередной раз продемонстрировали, что ограничения в сотрудничестве двух государств — всегда обоюдоострое орудие. В 1981 году Штаты проявили стремление дестабилизировать советскую внешнюю экономику. Прекратились поставки материалов для строительства советского экспортного газопровода, для этого СССР завлекло вспомогательные средства. США целиком блокировало воздушное сообщение в СССР в 1983 году из-за сбитого Boeing-747. Санкции были сняты спустя два месяца, так как влияние было негативно для самой Америки в виде больших потерь авиакомпаний.

После разрушения СССР в 1991 году в экономике нашей страны произошли значительные изменения. Из промышленной страны она преобразилась в государство — поставщика сырья. В 1998 году из-за сомнений в поставках технологий Ирану, США наложили ограничения на несколько отечественных научных кампаний, так называемый «Научный черный список». Отмена данных санкций произошла только в 2010 году. В конце 20 и начале 21 веков Россия была на стадии развала и дробления больших промышленных гигантов на мелкие предприятия.

Причинами санкций в 2014 г. согласно современным международным меркам стало проявление «агрессии» к соседнему государству Украине. Согласно западному

суждению, Российская Федерация противозаконно присвоила себе Крымский полуостров под «шумок», в то время когда на Украине происходил переворот. Еще один повод связан с военными событиями в Донбассе. ДНР и ЛНР в Киеве были обозначены как террористические организации, а Россия открыто поддерживала их.

Как экономика Российской Федерации справляется с санкциями в настоящее время, и какие ограничения были внедрены. Санкции возможно поделить в шесть групп [3].

Первая группа — это персональные санкции против отдельных лиц. Для экономики Российской Федерации это не сыграло никакой значимости, даже возникла шутка: «Жизнь нужно прожить так, чтоб попасть под санкции США и Евросоюза».

Вторая группа санкций была ориентирована против отдельных компаний. К примеру, компания «Добролет», попала в ряд санкционных списков из-за полетов в Крым. Но данная компания стремительно переродилась и воскресла под иным именем — «Победа», в настоящее время благополучно осуществляет рейсы равно как по России, так и за рубежом. Санкции тронули некоторые военные кампании, тем не менее, на общие цифры оружейного экспорта это не повлияло. Российская Федерация согласно этим показателям вторая в мире после штатов.

Третий тип санкций запрет на поставку в России продукции военного назначения, высокотехнологичной продукции и оборудования для нефтегазовой отрасли. Данные мероприятия были болезненны в самом истоке, до тех пор пока не подключились механизмы импортозамещения. Примером может стать компания Газпром, которая в своей работе применяла большое количество импортных товаров, иностранной техники, химии, комплектующих. В результате были наказаны сами страны, введившие санкции и производящие данные товары.

Четвертый вид санкций — это финансовые ограничения. Европейцы и американцы потеряли право делать инвестиции в определенные сектора российской экономики, к примеру в нефтегазовую сферу, автотранспорт и коммуникации. Данная мера считается существенной, в отсутствие зарубежных партнеров сложно найти финансирование для крупных проектов. Иностранцы инвестиции в отечественную экономику снизились, понадобилось искать инвесторов внутри государства, и они были найдены. В результате капиталовложения в экономику Российской Федерации никак не уменьшились, а продолжили свой рост.

Пятый вид ограничений связан с кредитованием. Большие отечественные кампании, такие как Росбанк, Роснефть утратили возможность привлекать займы за

рубежом, за исключением краткосрочных кредитов. Тут поспособствовали средства с резервного фонда РФ, все последние годы они стремительно применялись с целью укрепления нашей экономики. Данные деньги, пусть частично, однако поспособствовали возместить потерю западного финансирования.

Шестой вид ограничений — санкции против Крыма, они тверже, чем где либо, под санкциями находятся банки и крупные кампании. Примером может служить момент санкционной войны в 2014 году, когда платежные концепции Виза и Мастеркарт перестали обслуживать некоторых российских банков, после этого они перестали работать на территории всего крымского полуострова. Встречные меры не вынудили себя долгое время ожидать, в России заработала собственная платежная система НСПК (национальная система платежных карт), согласно которым проходят расчеты абсолютно всех пластиковых карт, в том числе и выше перечисленных, при этом они сами обязаны платить за то, что отечественная система обслуживает их платежи. Увеличение крымской экономики демонстрирует, то что санкции препятствуют, однако никак не останавливают.

В последнее время в связи с преобразованиями в экономике государства возникает возможность пересмотреть национальный курс и направить усилие на возобновление и восстановление Российской промышленности. Однако этого никак не может допустить американские власти, по этой причине недавно представители США заявили, что с 2014 года США наложили санкции на российских физлиц, кампании и госструктуры. За вмешательство в американские выборы, агрессию в Украине и Крыму, химическую атаку в Великобритании, действия в Сирии, невыполнение санкций против КНДР и нарушения прав человека. Однако этих мер стало недостаточно, чтобы сдерживать российское руководство от посягательств на интересы США и общемировые ценности. В связи с этим будут рассматриваться мероприятия с целью увеличения экономического давления на российскую федерацию.

С целью этого, чтобы Российская федерация приобрела статус самостоятельного государства, с устойчивой экономикой, необходимо научиться без помощи других себя обеспечивать, принять во внимание все без исключения последствия санкций и сделать правильные выводы, совершенствовать тем самым свои реальные производственные возможности. На сегодняшний день, в связи с изменениями в экономике нашей страны и вновь грядущими санкционными пакетами возникает необходимость пересмотреть национальный курс и направить усилие на возобновление и восстановление собственной промышленности.

## Литература:

1. Бевентер, Э Основные знания по рыночной экономике в восьми лекциях / Э. Бевентер. Пер. с нем. — М., 2016. — 224 с.
2. Бондарь, А. В. Экономическая теория / А. В. Бондарь. — Минск: БГЭУ. — 2017. — 477с.
3. Боумоль, У. Экономикс. Принципы и политика / У. Боумоль, А. Блайндер. — М.: ЮНИТИ-Дана. — 2018.

4. Войтов, А. Г. Экономика. Общий курс / А. Г. Войтов. — 9-е изд., перераб. и доп. — М.: ИТК Дашков и К. — 2016. — 600с.
5. Гомола, А.И., Кириллов В. Е. Экономика / А.И., Гомола, В. Е. Кириллов, П. А. Жаннин — М.: Академия. — 2017. — 336с.

## Концепция создания экосистемы цифровых транспортных коридоров Евразийского экономического союза

Ворона Анастасия Александровна, старший преподаватель  
Санкт-Петербургский имени В.Б. Бобкова филиал Российской таможенной академии

*В статье исследуются актуальные проблемы по созданию и последующему внедрению экосистем цифровых транспортных коридоров в Евразийском экономическом союзе, этапы их формирования, основные цели и задачи, описывается уникальность проекта и его преимущества.*

**Ключевые слова:** экосистемы цифровых транспортных коридоров, ЕАЭС, цифровые технологии, перевозчики, грузовладельцы, оптимизация, информационная среда, цифровизация экономики, транзитный потенциал, транспортные коридоры, перевозка грузов

## Concept of creating the ecosystem of digital transport corridors of the Eurasian economic union

Vorona Anastasia A., Senior Lecturer  
Russian Customs Academy St. Petersburg branch named after Vladimir Bobkov

*The article examines the current problems of creating and subsequent implementation of ecosystems of digital transport corridors in the Eurasian Economic Union, the stages of their formation, the main goals and objectives, describes the uniqueness of the project and its advantages.*

**Keywords:** ecosystems of digital transport corridors, EAEU, digital technologies, carriers, cargo owners, optimization, information environment, digitalization of the economy, transit potential, transport corridors, transportation of goods

Экономический рост неразрывно связан с внедрением новых технологий, стимулируя не только инвестиции в цифровые процессы, но и открывая предпринимателям инновационные возможности для эффективного ведения бизнеса, роста доходов и снижения затрат. Государственная программа развития цифровой экономики принята в нашей стране в 2017 году способствует становлению и развитию цифровой экономики. Основная задача этой масштабной программы — цифровая трансформация различных сфер деятельности, включая государственное управление, здравоохранение, образование и экономику. Цифровизация — один из актуальных трендов развития экономики и общества.

Для роста цифровой экономики необходимо развивать национальный ИТ-сектор, стимулировать создание инновационных технологий, сотрудничать для их развития на международном уровне.

Основным направлением развития становится создание цифровой экосистемы. Рассмотрим несколько определений термина «цифровые экосистемы».

Цифровые экосистемы представляют собой такие современные организации, как смешанные сообщества

и экосистемы, в которых взаимодействуют люди и цифровые агенты.

Цифровая экосистема — это многосторонняя цифровая платформа, отвечающая следующим основным критериям: наличие информационно-технологической инфраструктуры, открытость для партнеров.

Цифровые экосистемы выступают в качестве главного фактора в способности конкурировать. Они определяют новые условия игры, следовательно, руководят процессами.

Суть цифровой экосистемы заключается в том, что взаимосвязь между ее элементами, взаимовыгодная для всех участников на основе обмена данными. Именно поэтому отдельные ИТ-продукты эволюционируют в экосистемы, становясь «активом ценности» — основой для дальнейшего собственного роста и развития других продуктов внутри экосистемы.

Экосистема сокращает дистанцию между потребителем товара или услуги и между производителем и продавцом — сокращая время поставки, ожидания, а также время на поиск подходящего варианта, делая рынок более совершенным в этом плане.

Работу компании (в том числе транспортной) или сообщества можно организовать с помощью цифровой экосистемы, в которой пользователи и ИТ-платформа рассматриваются как части единого организма. Это симбиоз коллектива и технологичного инструмента, в котором высока степень свободы связей между участниками, процессы налаживаются по мере необходимости и легко адаптируются под текущие потребности.

Отличительная черта цифровых экосистем — высокая степень доверия. Базы данных (реестры) цифровых экосистем хранят не только показатели, но и историю событий. Видны манипуляции пользователей в ретроспективе на всех этапах деятельности компании, ведомства, сообщества. Закрытые цифровые экосистемы охватывают сотрудников компании или членов сообщества, открытые — включают контрагентов, партнеров.

Цифровые экосистемы отличаются высокой надежностью и скоростью работы, поскольку в основе лежит распределенная архитектура. Отказ одного или нескольких элементов не означает остановку процесса, потерю информации.

Одним из важных аспектов, влияющих на динамику возникновения новых экосистем, можно считать некоторую неуверенность малого и среднего бизнеса в долгосрочных перспективах на нашем рынке. Это связано и с отсутствием достаточной поддержки со стороны государства, и с отсутствием достаточных налоговых послаблений для стартапов, и с недостаточно проработанной юридической базой, обеспечивающей ощущение надежности тех, кто только начинает движение в этом направлении.

С развитием информационных технологий современный бизнес приобрел широкий спектр инструментов для основательного упрощения своих контактов с таможенными органами, что достигается, в частности, посредством цифровизации значительной доли их отношений [1].

Евразийский экономический союз (ЕАЭС) не является исключением. Созданная интеграционная система ЕАЭС активно использует различные цифровые платформы в своей деятельности. Применение концепция создания экосистемы цифровых транспортных коридоров ЕАЭС становится основой развития Союза в современных условиях.

Евразийская экономическая комиссия (ЕЭК) закончила работу над концепцией создания экосистемы цифровых транспортных коридоров (ЭЦТК) Евразийского экономического союза. Разработчиками проекта ЭЦТК выступили АНО «Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации», НИРУП «Институт прикладных программных систем» (Республика Беларусь) и АО «Транстелеком» (Республика Казахстан).

19 июня 2019 года состоялось принятие концепции создания экосистемы цифровых транспортных коридоров евразийского экономического союза.

Суть концепции заключается в образовании открытой экосистемы транспортно-логистических информационных сервисов на основе новейших цифровых

технологий, обеспечивающих выгодные взаимоотношения между перевозчиками и грузовладельцами во всех государствах-членах ЕАЭС, а также в третьих странах [2].

Основное преимущество ЭЦТК заключается в том, что оно поможет оптимизировать операции по перевозке и декларированию грузов и уменьшить барьеры. Благодаря составлению самых выгодных маршрутов и условий перевозки, задействованию юридических электронных документов, совершенствованию обязанностей государственных контролирующих органов, возможности бронирования очереди на международном пункте пропуска заранее и созданию единой информационной среды, в том числе на наднациональном уровне ЭЦТК способствует увеличению уровня конкурентоспособности участников процесса перевозки.

Проект представленной концепции рассмотрен в Москве на встрече под председательством члена Коллегии по внутренним рынкам, информатизации и информационно-коммуникационным технологиям Евразийской экономической комиссии Карине Минасян. По её словам создание ЭЦТК является фундаментом в цифровом преобразовании экономики, направленным на решение задач в сфере рационального использования накопленного транспортно-логистического потенциала Союза, в том числе транзитного.

Осуществление цифровой повестки посредством образования собственных евразийских экосистем станет основным решением для поддержания глобальной конкурентоспособности экономик стран ЕАЭС. Представители интересов других стран и глобальные игроки советуют встраиваться в уже созданные экосистемы. Комиссия рекомендует образовывать евразийские цифровые экосистемы и делать выход на международные рынки для создания глобальных партнерств [3].

Единая экосистема представляет и ряд других преимуществ. Она помогает улучшать контрольно-надзорные функции на транспорте, уменьшить административные препятствия, повысить окупаемость инфраструктурных проектов и уровень безопасности транспортных услуг, снизить их себестоимость.

На сегодняшний день бизнес вступает во взаимодействие с контролирующими органами в бумажной форме. Цифровые новшества часто вводятся беспорядочно, лишь в отдельных организациях. Следствием того, что не прослеживаются взаимоотношения с международными логистическими операторами, производителями товаров, отправителями и получателями грузов, является снижение уровня конкурентоспособности сервисной сферы в логистике, а также отсутствие контроля над перемещением продукции, грузов и товаров. [4]

Согласно статистическим данным, после создания экосистемы цифровых транспортных коридоров ЕАЭС ожидается снижение транспортной составляющей в стоимости конечной продукции с нынешних 20% до 12–15%. Например, перевозка товаров по железнодорожной дороге по маршруту КНР-ЕАЭС-ЕС должна уменьшиться на 11 часов.



Выделение основных принципов организации и информационного обеспечения в едином цифровом пространстве ЕАЭС, увеличение продуктивности транспортно-логистических процессов и руководство ими помогут усовершенствовать информационное сотрудничество респондентов и платформ транспортного комплекса, создадут исходные условия для доверительных взаимоотношений между странами. Практическое исполнение концепции экосистемы цифровых транспортных коридоров должно увеличить пропускную способность международного транспортного коридора ЕАЭС, его конкурентоспособность и коммерческую привлекательность.

В ходе создания концепции выполнены такие важные задачи, как обозначение механизмов уменьшения количества времени, которое может быть затрачено на перевозку, снижение простоев транспорта, а также сокращение административных расходов. При этом изменились подходы к управленческим моделям, не изменив бизнес государственным структурами.

В настоящее время на рынке стран ЕАЭС существуют единичные разнообразные сегменты информационных систем перевозок. В свою очередь ЭЦТК необходима для того, чтобы соединить их, сделав процесс перевозки открытым, эффективным и понятным для всех пользователей.

Стоит отметить, что проект является уникальным для пространства ЕАЭС. В создаваемой экосистеме будет создано трансграничное взаимодействие сервисов, которые осуществляются как органами государственной власти, так и бизнесом, который представляет разные отрасли экономики (кросс-отраслевое взаимодействие) на одинаковых условиях.

В настоящее время автомобильный транспорт обеспечивает в странах ЕАЭС 82% от общего объема перевозок грузов транспортом [5]. Благодаря реализации проекта ЭЦТК на международных транспортных перевозках с 2022 года годовой пробег в расчете на каждое транспортное средство за счет понижения непроизводительных простоев вырастет примерно на 20%. Следо-

вательно, рост годовой выручки на один автомобиль составит до 12 тысяч евро.

Проект подразумевает ряд мультипликативных эффектов, влияющих на рост и развитие экономики государств-членов ЕАЭС в целом: качественное развитие и внедрение IT-технологий на транспорте в странах Союза, переход на новейшие и комфортные условия взаимодействия для всех участников перевозочного процесса.

Так, по предварительной экспертной оценке, общие затраты на создание и развитие ЭЦТК до 2025 года оцениваются около 10 млрд рублей (в том числе на основе частно-государственного партнерства). При этом эффект к 2025 году может составить 154 млрд рублей. [4]

Проект предполагается реализовать в три этапа. Речь идет о подготовке нормативной базы, создании пилотных проектов, техническом проектировании национальных и наднациональных сегментов, формированию стандартов и модернизации существующих информационных систем.

В рамках ЭЦТК необходимо организовать максимальное использование существующих коммерческих и государственных платформ: системы таможенных органов Союза, государственные платформы транспортных комплексов стран ЕАЭС, системы взимания платы за использование объектов транспортной инфраструктуры, коммерческие логистические платформы и экспедиторские сервисы, автоматизированные системы перевозчиков и сервисы логистических центров, финансовые и страховые сервисы.

К ним будут добавлены и новые элементы системы. Для этого их планируется апробировать в режиме пилотных проектов. Запуск ожидается после их рассмотрения на Совете ЕЭК с участием вице-премьеров стран Союза. На сегодняшний момент в проект «дорожной карты» вошло три пилотных проекта. Их перечень может расширяться по результатам предстоящего широкого обсуждения концепции с представителями бизнеса ЕАЭС и анализа результатов первых «пилотов».

## Литература:

1. Максимов Ю. А., Ворона А. А. Использование цифровых технологий и обеспечение информационной безопасности при взаимодействии таможни и бизнеса как фактор повышения качества таможенных услуг// Ученые записки Международного банковского института. 2018. № 4 (26). С. 96–106.
2. ЕАЭС запускает создание экосистемы цифровых транспортных коридоров. URL: <https://www.apk-inform.com/ru/news/1500861> (дата обращения: 25.06.19).
3. Цифровые экосистемы становятся определяющим фактором конкурентоспособности — министра по внутренним рынкам и информационно коммуникационным технологиям ЕЭК Карине Миносян. URL: <http://www.nr-srv.ru> (дата обращения: 25.06.19).
4. ЕЭК разработала цифровые транспортные коридоры ЕАЭС. URL: <http://eurasia174.ru> (дата обращения: 25.06.19).
5. ЕАЭС запускает создание экосистемы цифровых транспортных коридоров и приглашает к партнерству всех заинтересованных лиц. URL: <http://www.eurasiancommission.org/ru/nae/news/Pages/19-06-2019-2.aspx> (дата обращения: 25.06.19).

# ФИНАНСЫ, ДЕНЬГИ И КРЕДИТ

## Роль косвенных налогов в формировании доходов бюджета Российской Федерации

Кипкеева Асият Магомедовна, кандидат экономических наук, доцент  
Северо-Кавказская государственная академия (г. Черкесск)

*В статье рассмотрены роль и значение косвенных налогов в доходах бюджета Российской Федерации. Авторами проведен сравнительный анализ поступлений по прямым и косвенным налогам в консолидированный бюджет РФ.*

**Ключевые слова:** косвенные налоги, налог на добавленную стоимость, акцизы, прямые налоги, консолидированный бюджет Российской Федерации.

**К**освенные налоги играют важную роль в налоговой системе РФ. Наиболее существенным из косвенных налогов является НДС. Косвенные налоги несут в себе ярко выраженную фискальную и регулируемую функцию. Система косвенного налогообложения является наиболее удобной для мобилизации доходов в бюджет. К основным преимуществам косвенного налогообложения в РФ можно отнести:

- быстрое поступление в бюджетную систему РФ;

– так как косвенные налоги распространяются на товары народного потребления, то велика вероятность их полного поступления в бюджетную систему РФ.

К косвенным налогам относятся налог на добавленную стоимость (НДС) и акцизы.

Рассмотрим динамику поступлений по косвенным налогам в консолидированный бюджет РФ за 2015–2017 годы.

Таблица 1

Динамика поступлений по косвенным налогам в консолидированный бюджет РФ, млрд руб. [1]

	2015 год	2016 год	2017 год	Темпы роста, %	
				2016 г. к 2015 г	2017 г. к 2016
НДС на товары (работы, услуги) реализуемые на территории РФ	2448,3	2657,4	3069,9	108,5	115,5
НДС на товары, ввозимые на территорию РФ	141,7	150,8	166,4	106,4	110,3
Акцизы	1014,4	1293,9	1521,3	127,6	117,6
Итого:	3604,4	4102,1	4757,6	113,8	116,0

Поступления по НДС подразделяются на два вида:

- НДС на товары (работы, услуги) реализуемые на территории РФ;
- НДС на товары, ввозимые на территорию РФ.

Наиболее существенным с точки зрения поступлений в бюджетную систему РФ является НДС.

По данным таблицы 1 динамика поступлений по косвенным налогам за 2015–2016 годы увеличилась на 279,5 млрд руб. или на 13,8%, за 2016–2017 годы имеют тенденцию к увеличению на 455,5 млрд руб. или на 16,0%. Также по данным таблицы видно, что наибольший удельный вес в структуре поступлений в консолидированный бюджет РФ имеет НДС на товары (работы и услуги) реализуемые на территории РФ. Так, поступления

по НДС на товары (работы, услуги) реализуемые на территории РФ за 2015–2016 годы увеличились на 209,1 млрд руб. или на 8,5%, а за 2016–2017 годы 412,5 млрд руб. или на 15,5%. Поступления по НДС на товары, ввозимые на территорию РФ, за анализируемые 2015–2017 годы увеличились на 24,7 млрд руб. или на 17,9%. Поступления по акцизам также имеют тенденцию к росту. За 2015–2016 годы 27,6% и за 2016–2017 годы на 17,6%.

Итак, по представленным данным можно сделать вывод, что в структуре поступлений в консолидированный бюджет РФ по косвенным налогам наибольший удельный вес занимает НДС. Далее рассмотрим динамику задолженности в бюджетную систему РФ за 2015–2017 годы, представленные нами в таблице 2.

Таблица 2

Задолженность по косвенным налогам в бюджетную систему Российской Федерации, тыс. руб. [1]

	2015 год	2016 год	2017 год	Темпы роста, %	
				2016 г. к 2015 г	2017 г. к 2016
НДС на товары (работы, услуги) реализуемые на территории РФ	375664,2	467871,9	302323,8	124,5	64,6
НДС на товары, ввозимые на территорию РФ	374374,4	466758,0	301515,9	124,7	64,6
Акцизы	45537,1	83529,0	13189,0	183,4	15,8

Как показывают данные таблицы 2, задолженность перед бюджетом РФ по НДС на товары (работы, услуги) за 2015–2016 годы увеличилась на 92207,7 тыс. руб. на 165548,1 тыс. руб. или на 35,4%. Задолженность перед бюджетом РФ по НДС на товары, ввозимые на территорию России, за 2015–2016 годы также имеют тенденцию к росту на 92383,6 тыс. руб. или на 24,7%, а за 2016–2017 годы наблюдается сни-

жение уровня задолженности на 165242,1 тыс. руб. или на 35,4%. Наибольший удельный вес задолженности наблюдается по акцизам в 2016 году, который составил 83529,0 тыс. руб. И, так, задолженность по акцизам за 2015–2016 годы увеличилась на 37991,9 тыс. руб. или на 83,4%, а за 2016–2017 годы уровень задолженности снизился на 70370,0 тыс. руб. или на 84,2%.

Таблица 3

Структура начислений и поступлений, по косвенным налогам в консолидированный бюджет РФ, млрд руб. [1]

	2015 год		2016 год		2017 год	
	млрд руб.	%	млрд руб.	%	млрд руб.	%
НДС на товары (работы, услуги) реализуемые на территории РФ	2448,3	67,9	2657,4	64,8	3069,9	64,5
НДС на товары, ввозимые на территорию РФ	141,7	3,9	150,8	3,7	166,4	3,5
Акцизы	1014,4	28,2	1293,9	31,5	1521,3	32,0
Итого:	3604,4	100	4102,1	100	4757,6	100

По данным таблицы 3 видно, поступления по косвенным налогам за анализируемый период имеют тенденцию к увеличению. Так, например, поступления по

косвенным налогам за исследуемый период увеличились 497,7 млрд руб. или на 32%. Наибольший удельный вес в структуре налоговых поступлений в консолидиро-

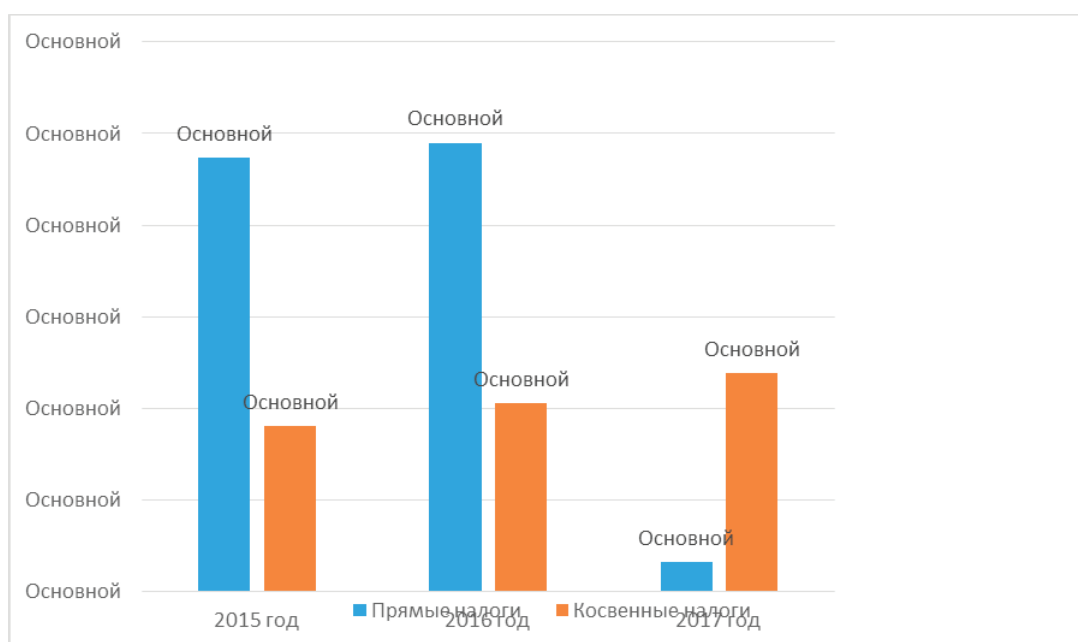


Рис. 1. Структура поступлений по прямым и косвенным налогам в консолидированный бюджет РФ за 2015–2017 гг., млрд руб. [1]

ванный бюджет РФ имеет НДС на товары (работы, услуги) реализуемые на территории РФ. Так, поступления по НДС на товары (работы, услуги) за 2015–2017 гг. увеличились на 25,4%, НДС на товары, ввозимые на территорию РФ, увеличились на 17,4% и акцизы на 50,0%.

Для более наглядности проведем сравнительный анализ поступлений по прямым и косвенным налогам в консолидированный бюджет РФ (рисунок 1).

По данным рисунка 1 видно, что наибольший удельный вес в структуре налоговых поступлений в консолидированный бюджет РФ за исследуемый период занимают прямые налоги. Однако, стоит отметить и тот факт, что за рассматриваемый период поступления по прямым налогам имеют тенденцию к снижению. Так,

например, за 2015–2017 гг. поступления по прямым налогам снизились на 6,7%.

Поступления по косвенным налогам в консолидированный бюджет РФ имеют тенденцию к увеличению. За 2015–2017 гг. увеличилось на 32,0%.

Таким образом, прямые налоги, уплачиваемые организациями, играют значительную роль в формировании доходов консолидированного бюджета РФ. В структуре поступлений по косвенным налогам в консолидированный бюджет РФ наибольший удельный вес имеет НДС.

Дальнейшее увеличение налоговых доходов связано с преодолением кризисных явлений в российской экономике, укреплением налоговой базы по основным федеральным, региональным и местным налогам.

## Литература:

1. Федеральная налоговая служба России [Официальный сайт]. — Режим доступа: <http://www.nalog.ru/> (дата обращения: 02.06.2019).

## Методика стратегического моделирования деятельности организации

Оборотова Александра Николаевна, студент магистратуры  
Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ» (г. Москва)

**С**тратегия компании — это совокупность ее главных целей и основных способов их достижения. Стратегия должна основываться на реальных возможностях деятельности организации. Именно стратегия формирует отраслевые позиции организации. Таким образом, стратегическое моделирование деятельности организации — это прогнозирование ключевых, стратегически значимых направлений деятельности, учитывая при этом реальные возможности и внешнюю среду организации.

Общая модель организации консолидирует в себе ряд локальных моделей (рис. 1). Модель должна быть ориентирована на отраслевые особенности и учитывать вид деятельности организации [3, с. 281]. В качестве входных параметров используются финансовая и нефинансовая информация: показатели финансовой отчетности, прогнозные и фактические показатели рыночной, операционной, инвестиционной, а также финансовой деятельности. В основу прогноза закладывается открытая и доступная информация, источником которой является официальный сайт организации. Расчетные параметры включают прогнозные показатели прибылей и убытков (консолидированный отчет о совокупном доходе), бухгалтерского баланса (консолидированный отчет о финансовом положении), а также показатели движения денежных средств (консолидированный отчет о движении денежных средств). Эти параметры являются основой для расчета прогнозных аналитических показателей и оценки бизнеса, с помощью которых анализируются направления корпоративной финансовой политики [1, с. 134].

Методика стратегического моделирования деятельности организации включает в себя моделирование двух типов решений: краткосрочных и долгосрочных. Формулируется рыночная и операционная стратегия, стратегия финансирования, распределительная стратегия, а также инвестиционная стратегия.

При разработке рыночной стратегии особое внимание следует уделить стратегическому анализу — оценке ключевых воздействий на текущее и будущее положение организации. Информационная база стратегического анализа — это постоянно действующая система взаимосвязей специалистов, оборудования и концептуальных моделей, предназначенных для сбора, классификации, анализа и оценки информации, необходимой для стратегического менеджмента [2, с. 47]. Таким образом, для того чтобы оценить влияние внешних и внутренних факторов на фактическое состояние организации и определения набора будущих стратегий целесообразно использовать SPACE-анализ.

Отличительной характеристикой данного метода является количественная оценка как внешних, так и внутренних факторов, визуализируя стратегическое состояние организации. Для разработки стратегии развития ассортимента необходимо воспользоваться таким методом портфельного анализа, как матрица General Electric (GE) / McKinsey. Главная особенность модели — применение весовых коэффициентов при построении модели, а также учет трендов развития отрасли. Понимание стратегии развития ассортимента особенно актуально в рамках моделирования выручки в разрезе бизнес-портфеля. Бизнес-портфелем целесообразно

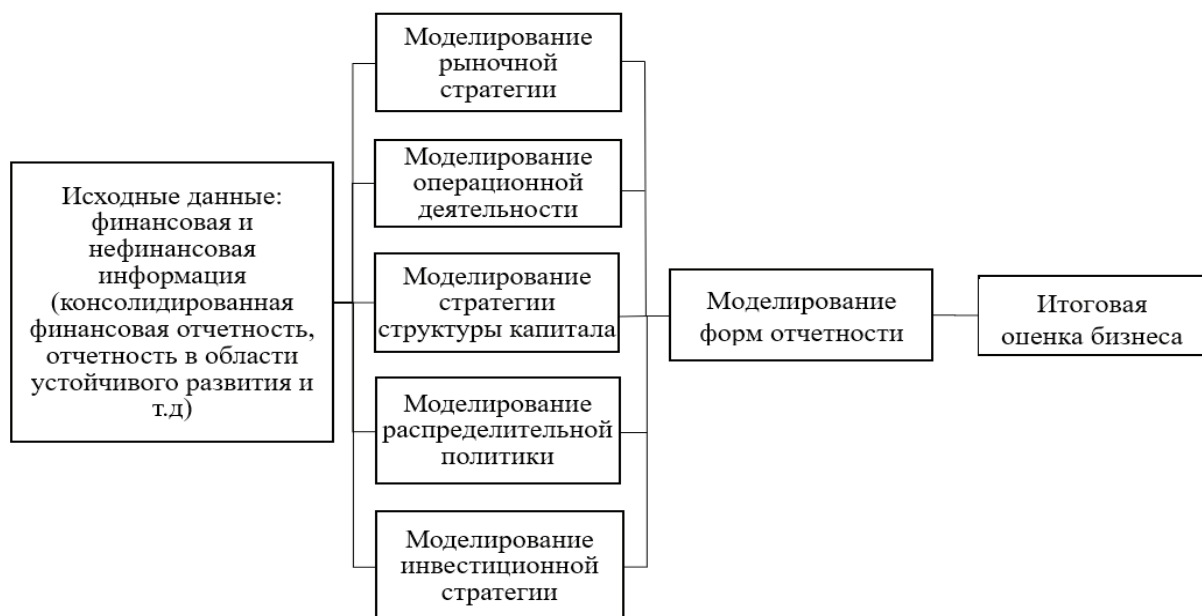


Рис. 1. Блок-схема методики стратегического моделирования деятельности организации

назвать сумму характеристик, основываясь на которых организация узнаваема целевой группой потребителей.

При разработке операционной стратегии внимание уделяется моделированию выручки, операционных расходов, моделированию прочего неоперационного финансового результата, а также результирующему показателю — чистой прибыли года. Исходным пунктом и одним из тех элементов, который требует наиболее тщательного прогнозирования является выручка от продаж. Спрогнозировать данный показатель можно при помощи программы Microsoft Excel, используя при этом перечень всевозможных инструментов: методы скользящего среднего, экспоненциального сглаживания, регрессии и трендового анализа. Методы скользящего среднего и экспоненциального сглаживания берутся за основу при краткосрочном моделировании, а методы регрессии и трендового анализа более актуальны для долгосрочного прогноза. Моделирование остальных, менее значимых, показателей можно произвести на основании сложившегося тренда, при этом следует изъять чрезмерные разовые влияния на эти показатели.

При разработке стратегии финансирования необходимо учитывать сложившуюся структуру капитала и определить требуются ли корректировки. Далее необ-

ходимо рассмотреть различные варианты соотношения собственного и заемного капитала. Оптимальное соотношение достигается при минимальной средневзвешенной стоимости капитала и максимальной прибыли на акцию. Также, необходимо учитывать такие ограничения как: значение дифференциал финансового рычага, плеча финансового рычага, коэффициента покрытия процентов и коэффициента долга. Наиболее оптимальная структура капитала ляжет в основу прогноза источников финансирования.

Разработка инвестиционной стратегии требует анализа прошлой инвестиционной активности и на основании полученной информации формулирования стратегической модели инвестиций. Прогнозирование данного показателя можно осуществить также при помощи встроенных возможностей программного продукта Microsoft Excel. Для того, чтобы разработать распределительную стратегию необходимо проанализировать текущую дивидендную политику и заложить действующий уровень дивидендных выплат при моделировании данного аспекта деятельности.

Все рассмотренные локальные модели агрегируются в одну общую модель организации, эффективность разработки которой можно увидеть посредством форм отчетности, а также итоговой оценки бизнеса.

## Литература:

1. Когденко, В. Г. Корпоративная финансовая политика: монография / В. Г. Когденко. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. Первый источник.
2. Крискевич С. Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. — Томск: кафедра ТУ, ТУСУР, 2012.
3. Якимова, Вилена Анатольевна. Перспективный анализ финансового положения предприятий капиталомехких отраслей на основе модели достижимого роста. Корпоративные Финансы, 2013

# МАРКЕТИНГ, РЕКЛАМА И КОММУНИКАЦИИ

## Фандрайзинг как способ финансирования проекта

Зубова Валерия Александровна, студент магистратуры

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Нижегородский филиал

**П**од фандрайзингом принято понимать процесс привлечения денежных средств и материальных ресурсов, которые организация не может обеспечить самостоятельно, необходимые для реализации конкретного проекта или обеспечения всей деятельности организации. [1, с. 42]

Термин «фандрайзинг» пришёл из США, где использовался на протяжении длительного времени, как правило, в сфере привлечения финансирования в так называемый третий сектор. В Америке третий сектор, который наиболее активно развивался с конца XIX века по начало XX века и осуществлял свою деятельность вместе с частным и государственным производством, объединил в себе некоммерческие и негосударственные организации, которые были направлены на решение задач, игнорируемых частным и государственным секторами. [1, с. 44]

Основной задачей благотворительных организаций в области фандрайзинга является разработка и реализация разных стратегий: подготовка проектов для социального партнерства с органами власти или разработка проектов для корпоративного фандрайзинга.

В Российской Федерации данное направление наиболее активно стало развиваться в конце 1990-х годов, когда появились первые некоммерческие организации, деятельность которых была направлена не на получение прибыли, а на решение общественно значимых задач, что сделало актуальным вопросы финансирования их деятельности. На данный момент понятие «фандрайзинг» используется в таких сферах, как социальный менеджмент, маркетинг и реклама.

Наиболее часто данный метод практикуется некоммерческими организациями и представляет собой вид деловых коммуникаций между организациями и их реальными и потенциальными поставщиками: коммерческим бизнесом, спонсорами или благотворителями, а так же с административными органами, которые контролируют государственный бюджет.

Стоит отметить, что фандрайзинг значительно отличается от поиска и привлечения инвестиций. Например, целью инвесторов является извлечь прибыль, а фандрайзинг направлен на поиск средств под некоммерческие проекты, которые не приносят прибыли. К примеру, это может быть реализация политических

и социальных целей, дополнительные возможности рекламы, развитие и продвижение позитивного имиджа и репутации и так далее.

Зачастую инвестиции необходимы для создания ключевых фондов, отдача от которых будут получена в ближайшей перспективе. В случае фандрайзинга испытывается нехватка оборотных средств на реализацию различных проектов и программ. Сюда можно отнести заработную плату и гонорары участников, оплату аренды помещений, типографские расходы.

Перед фандрайзингом стоят следующие важные задачи: [2, с. 32]

1. Найти потенциальные благотворительные организации.
2. Объяснить потребность компании в соответствии с интересами потенциальных благотворительных организаций и уровнем их понимания проблем, стоящих перед организацией.
3. Осуществление постоянной работы с потенциальными благотворительными организациями, которая заключается в формировании, поддержании и развитии связей.
4. Формирование социального мнения, направленного на оказание поддержки деятельности компании или коллектива. Сюда можно отнести сбор писем или приобретение авторитета.

Среди основных источников финансирования некоммерческого сектора в Российской Федерации выделяют [2, с. 33]:

1. Пожертвования и спонсорскую поддержку от различных частных лиц или организаций.
2. Гранты от специальных и благотворительных фондов.
3. Осуществляемые специальные мероприятия, направленные на сбор необходимой суммы денег.
4. Помощь и гранты от государственных органов и социальных заказов.
5. Членские взносы.

Стоит подчеркнуть, что если в практической деятельности благотворительная организация занимается деятельностью по привлечению ресурсов, то такая деятельность будет носить название фандрайзинга. Однако если рассматривать данную сферу деятельности более широко, то фандрайзинг основывается на орга-

низации благотворительных акций. Т. е. осуществляя различные благотворительные акции и мероприятия, компания привлекает к себе внимание пассивных благотворителей.

Для достижения целей поставленных перед компанией используются следующие методы: [3, с. 101]

1. Принятие участие в различных совместных проектах и получение целевого финансирования по программам международных организаций. Стоит отметить, что в отличие от фонда, который только финансирует проекты, есть благотворительные агентства, которые кроме выдачи грантов привлекают ещё и научные коллективы для участия.

2. Принятие участия в проекте, которые финансируются с помощью государства. Главным преимуществом данного метода является то, что он создает базу для социального партнерства между государственными структурами и коммерческими организациями, что позволяет развить взаимный интерес и понимание всей важности долгосрочного сотрудничества.

3. Проведение специальных мероприятий, направленных на сбор средств. Это могут быть благотворительные вечера, концерты, спортивные соревнования так далее. Главное преимущество данного метода заключается в том, что он обуславливает возможность одновременной встречи с различными потенциальными благотворительными компаниями, а также привлечь внимание единомышленников.

4. Привлечение помощи волонтеров. Главным преимуществом данного метода является то, что люди, которые отдают безвозмездно свое время, знания профессиональные навыки, способствуют решению некоторых важных задач организации.

5. Личные встречи. Стоит отметить, что данный метод требует достаточно больших затрат времени и высоких профессиональных качеств менеджера по

фандрайзингу. Однако такие встречи являются наиболее эффективным методом, поскольку помощь будет оказываться не организацией организации, а конкретно человеком человеку.

6. Использование Интернет ресурсов. Навык хорошо ориентироваться в глобальной сети и эффективно использовать его преимущественно для привлечения потенциальных благотворительных организаций, а также для размещения собственных страничек с описанием программ и проектов организации является наиболее эффективным средством, поскольку интернет охватывает широкую целевую аудиторию.

7. Реклама. Данный метод является зачастую малоэффективным и ресурсозатратным, но охватывает большую аудиторию. Рекламу может размещаться в форме специальных статей, то есть обращение в СМИ, видеороликов для показа на специальных мероприятий, различных плакатов, которые отражают социально значимую задачу, стоящую перед компанией. Одним из современных видов рекламы является размещение баннеров в сети Интернет, также рассылка обращений по электронной почте для подписчиков.

8. Осуществление рассылки писем благодарности. Данный метод интересен и привлекателен для установления более тесных контактов с участниками, которые оказали помощь компании. Целью является привлечение лиц, которые проявили интерес к данным мероприятиям не единожды.

9. Привлечение членских взносов в организацию или этап самофинансирования. Однако в современной экономической ситуации взносы не всегда являются большими, а поэтому достаточного финансирования данный метод не представляет.

Планирование методов фандрайзинга является сложным и трудоемким процессом, и должно опираться на единую стратегию развития компании. Это может

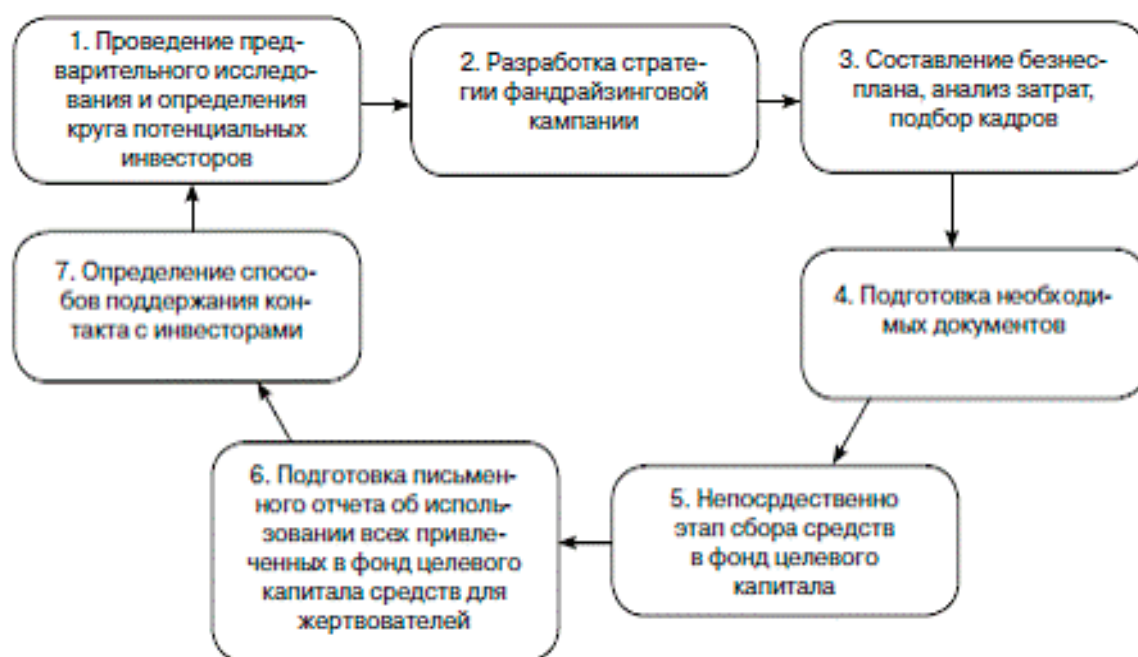


Рис. 1. Основные этапы фандрайзинга

быть общая система маркетинга, а также специальная стратегия, разработанная специально для целей фандрайзинга.

Неотъемлемой частью любого фандрайзинга является план сбора средств. Наличие такого плана дает возможность: [3, с. 36]

1. Развивать деятельность любой организации в данном направлении.
2. Уделить внимание решению особо значимых задач.
3. Суметь составить прогноз на будущее.
4. Работать в коллективе.
5. Осуществлять полноценный контроль ситуации.
6. Наиболее рационально использовать ресурсы.
7. Увеличивать поступления финансов.

Планированию проведения конкретной компании фандрайзинга должна предшествовать разработка непосредственно содержательной части проекта, под который будут привлекаться средства. Данная программа должна существовать минимум за 4 месяца до начала непосредственной фандрайзинговой кампании. Оптимальным сроком для начала является 6–9 месяцев до главного мероприятия или проекта, под который будут искать средства. Средства под большие и масштабные проекты необходимо искать за несколько лет вперед.

Постепенное осуществление всех этапов фандрайзинговой кампании даст возможность привлечь средства инвесторов в установленные сроки и в нужных объемах.

Стоит подчеркнуть, что привлечение средств может осуществляться из фондов или благотворительных обществ. В данном случае благотворительное общество выступает в качестве организации, которая осуществляет выдачу грантов. Как правило, такие организации создаются группой единомышленников или членами семьи, и существуют исключительно для спонсиро-

вания компаний, которые помогают другим или имеют определенную благотворительную миссию.

Для привлечения средств их фондов или благотворительных компаний необходимо подать заявку в установленной форме, где будут обозначены следующие вопросы: цели и задачи некоммерческого проекта; структура проекта, на который необходимы средства; детали осуществления проекта; итоги выполнения проекта; выгода, полученная от реализации проекта. [1, с. 102]

В процессе разработки фандрайзинговой кампании очень важно понимать насколько будут эффективными действия организаторов проекта по привлечению дополнительных средств на его осуществления.

Данный анализ должен ответить на три ключевых вопроса: эффективность поставленных целей, результативность компании, эффективность затрат средств на получение данного результата.

С целью оценки эффективности итоговых результатов фандрайзинговой кампании рассчитывают коэффициент оборачиваемости расходов, коэффициент рентабельности и коэффициент окупаемости расходов.

Анализ эффективности фандрайзинга может быть осуществлен только при четкой и слаженной работе системы учета. В процессе анализа могут быть использованы такие показатели, как: количество поступивших предложений, сумма собранных средств, доход, полученный на единицу запросов и так далее. Проведя анализ с использованием данных показателей можно сделать вывод о перспективе дальнейшего сотрудничества. [1, с. 103]

Таким образом, фандрайзинг в Российской Федерации тесно связан с развитием благотворительности, поскольку увеличивается количество финансируемых ресурсов, которые тратятся на поддержку различных проектов со стороны зарубежных и отечественных благотворительных организаций.

## Литература:

1. Авраменко А. Фандрайзинг: искусство добывать и отдавать деньги / А. Авраменко, Г. Аксенов. — К.: Цлана людей, 2017. — 325 с.
2. Артемьева Т. В. Фандрайзинг: привлечение средств на проекты и программы в сфере культуры и образования / Т. В. Артемьева, Г. Л. Тульчинский. — СПб.: Лань, 2016. — 143 с.
3. Богатова Е. Р. Фандрайзинг и краудфандинг // В курсе правового дела. № 2. — 2017. — С. 32–41.



# ЭКОНОМИКА И ОРГАНИЗАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ, УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ

## Построение системы бюджетирования компании на основе системы Infor d/ERP

Жукова Марина Олеговна, консультант  
ООО «Фронтстеп СНГ» (г. Москва)

Печурочкин Александр Сергеевич, заместитель заведующего аспирантурой  
Центральный аэрогидродинамический институт имени профессора Н.Е. Жуковского (Московская обл.)

Одним из наиболее эффективных и быстроразвивающихся в нашей стране инструментов финансового менеджмента является бюджетирование. Но не всегда система бюджетирования выстраивается в компаниях в том полноценном виде, в котором она задумана: формировать четкую взаимосвязь и взаимозависимость показателей деятельности всех подразделений компании на всех временных горизонтах — от стратегического до ежедневного.

Это связано с тем, что не весь персонал компании осведомлен относительно принятого стратегического курса, или наоборот — руководители подразделений преследуют свои экономические цели, отличные от стратегических.

С другой стороны низкая эффективность процессов связана с тем, что система бюджетирования не использу-

ется полноценно для оценки и принятия управленческих решений на основе анализа план-фактных отклонений.

В процессе реализации проектов по построению и автоматизации системы бюджетирования консультанты стремятся уделить максимум внимания обозначенным проблемам. Формирование или модернизация методологии бюджетирования ориентировано, прежде всего, на использование самого эффективного математического аппарата, а также использование современных средств автоматизации.

Рассмотрим построение системы бюджетирования компании на основе системы Infor Dynamic Enterprise Performance Management (d/ERP).

Основным элементом процесса бюджетирования является *бюджет* — согласованный и сбалансированный план будущих операций, выраженный в коли-

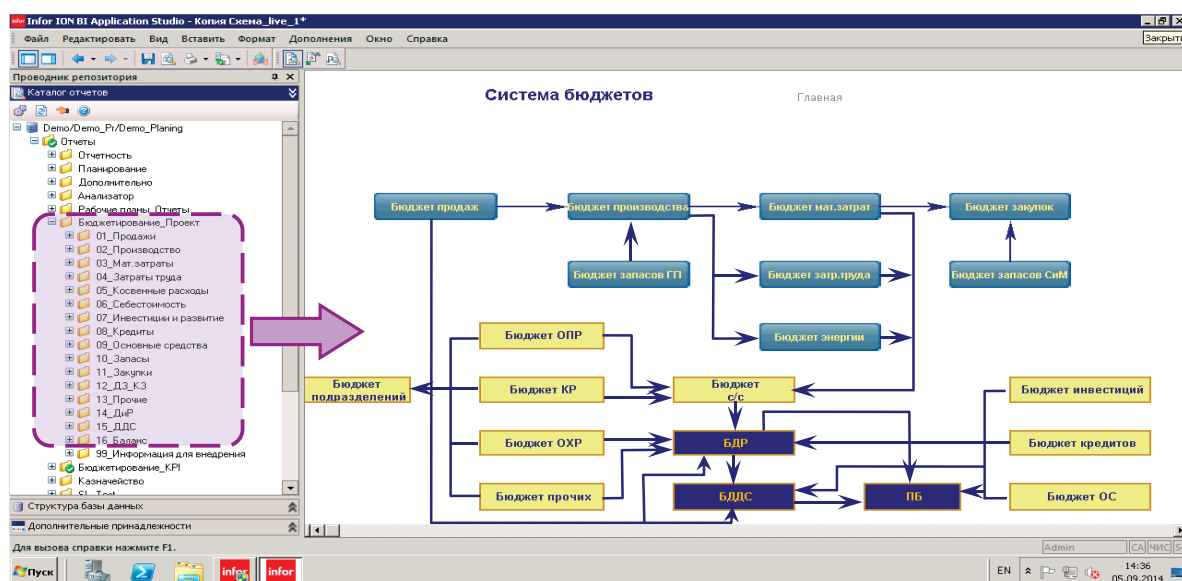


Рис. 1. Система бюджетов

чественных и стоимостных измерителях и качественно характеризующий операционную, финансовую и инвестиционную деятельности компании. В системе d/ЕРМ бюджет показывает запланированные на определенный период времени доходы и/или расходы, в бюджете также может быть определен порядок поступления денежных средств, порядок расчетов с поставщиками и клиентами, а также порядок расходования денежных средств по всем основным, второстепенным и вспомогательным бизнес-процессам.

Рассмотрим основные функции бюджетирования.

1. *Планирование деятельности (номер на рисунке)*. Эта функция реализуется на разных уровнях агрегирования информации и предназначена для координации различных бизнес-процессов по достижению целей компании и реализации ее стратегии. Эта функция позволяет связать различные аспекты деятельности компании, согласовать объемы материальных, финансовых и трудовых ресурсов, необходимых для реализации запланированной программы, координируются различные бизнес-процессы.

2. *Вариативность планирования*. Функция позволяет получить представление о принимаемых решениях по ключевым показателям, оценить совокупное влияние отдельных решений и вклад каждого решения в конечный результат, выявить неэффективные решения, нарушающие финансово-хозяйственную деятельность. При этом каждое решение, выраженное в тех или иных показателях, может быть сохранено в виде отдельного сценария.

3. *Мониторинг бизнес-процессов*. Данная функция позволяет выполнять анализ план-фактных отклонений различных бизнес-процессов, оценивая их влияние на ключевые показатели деятельности. Данная функция делает бюджетирование управленческой технологией, позволяющей формировать и получать прогнозную, плановую, текущую и отчетную информацию о различных аспектах деятельности компании.

4. *Анализ исполнения*. В рамках бюджетирования анализ исполнения бюджета осуществляется на разных уровнях управления компанией, в различное время и в зависимости от решаемых задач. Все необходимые индикаторы выводятся на панели управления всем заинтересованным лицам.

Данные функции бюджетирования, реализованные в системе d/ЕРМ, позволяют обосновать, а затем принять правильные управленческие решения, которые в зависимости от степени агрегирования информации и периодичности выполнения могут быть оперативными, тактическими или стратегическими.

В процессе разработки бюджетов система d/ЕРМ позволяет использовать три принципа формирования бюджетов компании:

1. «сверху вниз» — подразумевает максимальное вовлечение в процесс бюджетирования высшего руководства и финансово-экономической службы. Руководство проставляет значения КРІ, система на основе заданных значений и заложенных нормативных значений рассчитывает показатели бюджетов;

2. «снизу вверх» — подразумевает составление детального бюджета непосредственно каждым подразделением организации, что обеспечивает вовлечение в процесс бюджетирования всех уровней организации. На верхнем уровне, исходя из заданных значений бюджетов, формируются КРІ;

3. сбалансированный принцип — на начальном этапе процесса бюджетирования высшим руководством компании устанавливаются стратегические целевые ориентиры — КРІ. На основе установленных КРІ рассчитываются такие бюджеты, которые позволяют подразделениям работать максимально эффективно для достижения заданных показателей. В случае несоответствия показателей бюджетов диапазонам КРІ подразделения или ответственные за определенные бизнес-процессы представляют обоснование необходимости изменения диапазонов. Диапазоны КРІ могут корректироваться.

Безусловным преимуществом системы, необходимым в процессе моделирования и планирования деятельности компании, является метод разработки сценариев на основе механизма «что-если», когда исходя из анализа фактических данных и различных предположений о вероятном развитии, менеджеры получают альтернативные базовые предпосылки для разработки бюджетов.

Под *сценарием* следует понимать совокупность параметров, описывающих возможное будущее финансово-экономическое состояние компании и пути развития данного состояния. На этапах подготовки и согласования бюджета в соответствии с бюджетным регламентом может разрабатываться неограниченное число альтернативных сценариев, исходя из любого количества предполагаемых параметров о развитии ситуации. Затем на основе выбранного сценария разрабатываются необходимые бюджеты.

Сценарий является одним из основных инструментов системы d/ЕРМ для составления бюджетов. В случае наступления события, предусмотренного одним из сценариев, менеджеры компании могут действовать быстро и в соответствии с уже запланированной ситуацией.

Таким образом, сценарный анализ позволяет определить наиболее вероятный путь развития компании в планируемой перспективе. Разработав несколько сценариев развития, компания снижает риск неопределенности будущего и получает возможность спланировать свои действия для любой ситуации.

Выстраивая систему бюджетирования, следует уделить значительное внимание анализу факторов увеличения эффективности. В итоге менеджеры получают высокоэффективную систему анализа, моделирования и планирования деятельности компании. Выделим следующие функциональные характеристики такой системы:

1. *Всеобъемлющий характер*. Система d/ЕРМ затрагивает абсолютно все уровни организации. Это позволяет отследить влияние каждого принимаемого решения на всех уровнях управления на итоговый показатель.

2. *Минимальность*. На каждом уровне управления выделяется минимально достаточное количество пока-

зателей оценки эффективности (рекомендуется от трех до семи), в противном случае может снизиться информативность показателей.

3. *Применимость к мотивации.* Показатели, выделяемые в рамках системы d/ERP применимы в системе мотивации персонала компании на разных уровнях управления.

4. *Применимость к планированию.* Показатели системы d/ERP используются при составлении планов компании. Важно соотносить нефинансовые показатели с финансовыми целями компании.

5. *Гибкость.* Система d/ERP предусматривает возможность изменения показателей оценки эффективности подразделений и самих факторов эффективности в зависимости от полученных результатов и условий деятельности.

Таким образом, система бюджетирования на платформе d/ERP, построенная на трех «китах» — технологии, методологии и автоматизации — показывает, как отдельное управленческое решение на определенном уровне управления влияет на деятельность всей компании.

### Литература:

1. Каверина О.Д. Управленческий учет: системы, методы, процедуры. — М.: Финансы и статистика, 2003. — 352 с.

## Workforce training and management challenges in the contemporary smart manufacturing (SM)

Kravchenko Artyom Evgenevich  
British American Tobacco (New York, USA)

*Smart manufacturing (SM) is gaining momentum as a new technological advancement of the manufacturing sector. It offers numerous advantages such as productivity, quality, and performance enhancements. A smooth transition of today's manufacturers to SM is impossible without adequately trained and skilled workforce, while the current lack of tech talent and the massive retirement of Baby Boomers cause additional workforce-related challenges in the industry. This article offers strategies for manufacturing businesses to hire and retain proper talent, to determine the right technological specialties they require, and to develop new effective means of workforce management in the context of a smart factory.*

**Keywords:** smart manufacturing, cyber-physical systems, smart factory, automation, robotics, workforce management, data-based sensors.

The XXI century manufacturing is facing new challenges such as frequent product innovations, a shift from mass production to mass customization, as well as continuous technology integration. All these changes are enabled by the adoption of smart manufacturing (SM) — a new manufacturing model based on real-time data and technology use. SM is based on the intensified, pervasive application of networked information-based technologies throughout the manufacturing and supply chain enterprise [1]. It offers incredible innovation possibilities for the entire manufacturing system, the untapped potential of product quality improvement, productivity increases, energy efficiency improvement, and safer manufacturing spaces.

Despite the growing popularity of SM, the concept is still poorly understood. According to a comprehensive definition by the National Institute of Standards and Technology (NIST), SM represents «fully-integrated, collaborative manufacturing systems that respond in real time to meet changing demands and conditions in the factory, in the supply network, and in customer needs» [2]. The SLMC definition portrayed SM as an «ability to solve ex-

isting and future problems via an open infrastructure that allows solutions to be implemented at the speed of business while creating advantaged value» [2]. In other words, SM is a new stage of manufacturing evolution enabled by the technological connectivity, advanced access to data contextualization, and integration of data from multiple open and vendor applications.

SM incorporates the state-of-the-art technology such as cyber-physical production systems, internet of things, automation, big data analytics, and cloud computing into traditional manufacturing. These technologies are new for the manufacturing sector, and their effective implementation involves a resourceful, adequately trained workforce [3]. Counter to numerous fears about technology ousting people from their workplaces, smart factories offer an added employment potential. The evolution of manufacturing from a manual and static industry towards self-organizing, dynamic, and demand-driven involves key dimensions — equipment, workforce, materials and supply chain, business processes, platform, and facility and environment. The manufacturing workforce thus plays an essential role in progressing the sector from

a simple break-fix system of human involvement to the introduction of specialized robots, creation of the augmented workforce, adaptive simple collaborative robots, and a further evolution toward the human-machine collaborative workforce [4]. With gradual adoption of SM in industrial facilities worldwide, technology-based manufacturing jobs are expected to experience a rise in demand, thus creating new positions in direct manufacturing and non-manufacturing sectors.

The value of SM integration in any country's manufacturing sector is enormous. IT-enabled smart factories and supply networks are regarded as better responding to national interests and strategic imperatives. SM is also seen as able to revitalize the industrial sector by boosting global competitiveness and exports, provision of sustainable jobs, and radically improved performance combined with manufacturing innovation [1]. However, flawless operation of smart factories is possible only under the condition of broad-based involvement of skilled and appropriately trained workforce, which becomes a contemporary challenge for SM advancement.

### Smart Workforce for Smart Manufacturing

While manufacturing progresses at an unprecedented pace today due to high-tech innovations and advanced industrial solutions, the weakest point of industrial progress is access to skilled labor force capable of operating smart factories and keeping pace with the rapidly evolving manufacturing technology [5]. Today's innovation is talent-driven and depends on the quality and availability of skilled labor such as researchers, analysts, and engineers. This criterion determines the business's manufacturing competitiveness, so companies embracing SM now face the challenge of finding and hiring employees with the right skillset.

Unfortunately, the epoch of fast technological progress in the industrial sector has overlapped with another major trend of demographic nature. At present, large populations of baby boomers are retiring, while workforce requirements of the manufacturing sector grow. As a result, the gap between available and required skilled labor widens and leaves thousands of manufacturing jobs (e.g., machining, mechatronics, engineering, robotics, automation) unfilled. Thus, while most companies invest large budgets into modern equipment and operations for the sake of keeping their competitive position neglect a vital component of business success — hiring, training, and retaining smart workforce able to operate a smart factory.

SM is now seen as one of promising, scalable solutions to securing the necessary educated, trained workforce in manufacturing. The combination of quick technology adoption, massive retirements, and reducing interest of young people in manufacturing specialties poses serious challenges to the advancement of this sector, while SM brings about beneficial changes to the manufacturing labor force. As soon as a company starts implementing SM, its employees face the need to acquire

additional training to maximize the new technology's potential and ROI [6]. These educational interventions may be further applied for developing the flexible dynamic workforce of the future. Together with better-trained current workforce, companies utilizing SM may attract new employees — the representatives of the next generation. Tech-savvy Millennials are fully competent in web tools and innovative technology, able to utilize big data, and keeping pace with the rapidly evolving manufacturing technology. Such a combination of educating the present workforce and attracting the young talent pool is a winning strategy for any business serious about adopting SM in the long run.

The ways in which SM is going to impact the current manufacturing workforce include:

- Workforce augmentation with collaborative robots;
- Greater implementation of mobile technology to give workers on the factory floor access to real-time data analytics and vital alerts;
- Integration of advanced analytic and AI solutions for better decision-making;
- Transition from subtractive to additive manufacturing by means of 3D printing;
- Provision of access to critical information, interactive work instructions, and standard operating procedures with the help of wearables and immersive technology [7].

These methods are already applied at innovative SM enterprises such as those of Ford, HP, Volkswagen, and many other industrial giants. As a result of such innovations, factory employees become augmented by digital systems, work side by side with robots, and wear tracking bodysuits and additional wearables for efficient real-time interaction with production and data processing systems. Being able to function productively in such data-centric manufacturing settings requires a specific skillset from current and new employees, so strategies for developing smart workforce gain significance as a forward-looking investment into manufacturing agility.

### Strategies for Developing Smart Workforce

While in the 1950s, over one-third of the U. S. private-sector workforce was employed in manufacturing, while in 2012, the percentage barely reached 10% [8]. This trend follows a broader historical process of transitioning from low-skilled, manual labor to higher-value-added production relying on highly-skilled, tech-savvy labor force. The manufacturing sector has evolved dramatically within the past half of a century due to acceleration of industrial cycles and pressure for technology adoption. Requisite manufacturing skills have been changing together with the sector and now include:

Sense-making (an ability to deal with complex situations); Digital literacy; Novel, adaptive thinking; Social intelligence and strong communication skills; Computational thinking; Design mindset; Cross-cultural competency; Ability to collaborate virtually; Cognitive load management; Ability to work across multiple disciplines [8].

Possessing of these skills suggests the ability of modern manufacturing employees to navigate through a high-tech, information-loaded, quick, and multidimensional industrial framework. However, under the conditions of severe lack of tech-savvy manufacturing workforce, forward-looking manufacturers need to invest time and effort into educating and nurturing talent in-house. The greatest problems manufacturing entities now experience include finding experienced employees, upskilling the current workforce, and onboarding new employees [5].

These business pressures may be solved with workforce development strategies that help to close the skills gap effectively. Some of the most realistic solutions include developing a strong onboarding process and creating a formal in-house training program. Companies may also encourage continuous education and upskill trainers to help the company sustain a highly skilled workforce in the conditions of fast innovation. Another helpful solution is to establish smart training initiatives by partnering with local educational establishments and national training providers to give graduates on-the-job training and apprenticeships. Such collaborative schemes are likely to provide valuable competency-based learning to graduates, thus helping them to acquire real-world skills and get focused educational content for completing on-the-job requirements [5].

As one can see, manufacturing enterprises' transition to SM causes serious changes for the workforce. Some roles of employees may face realignment to support new processes and capabilities (e.g., virtual and augmented reality, data visualization), while other roles may become obsolete, replaced by robotics, process automation, and AI. All these changes have to be properly planned and managed because a motivated, skilled workforce is instrumental for the SM integration success [6].

### SM Workforce Management

As manufacturing progresses towards a more high-tech, interconnected workplace, so do the workforce management strategies. The process of making the SM workforce more resourceful is indispensably connected with training employees and providing them with timely and effective assistance in real time. These objectives may be accomplished by means of worker activity-related data capturing with a variety of sensors and actuators, also enabled with the SM functionality. Data derived from such sensors and processed with advanced analytical systems may pro-

vide valuable workforce information such as location, configuration, motion, actions, etc. [3].

The most promising technology to be used for workforce management at smart factories is radio frequency identification (RFID). RFID sensors are expected to provide accurate data on entity identification, location, and tracking. Another option considered for smart factories is the use of vision-based sensors; with their help, worker activities in the working environment can be accurately captured for further analysis. Wearable sensors also possess a huge potential in terms of sensing and monitoring workers in smart manufacturing; accelerometers enable measurements of acceleration and directions, gyroscopes can provide data on angular velocities, while electromyographers measure muscle tension changes [9]. However, the latter method is criticized for creating physical inconvenience and trouble for workers during the performance of work activities.

### Conclusion

As the presented evidence suggests, SM is a viable innovative solution for invigorating the present-day manufacturing sector with new technology, new workforce, and new approaches. Due to the deeper integration of tech advancements into manufacturing operations, manufacturing recovers the interest of young generation in employment in this area and achieves greater performance, product quality, and competitiveness. Moreover, counter to the commonplace fears and criticisms about technological progress ousting people from jobs and leaving large populations unemployed, the transition to SM promises additional job positions. This proves to be true only for low-skilled, manual jobs, which are indeed giving way to robotics and automation. However, the demand for higher-order technical skills and knowledge such as engineering, robotics, big data analytics, and related specialties, is expected to rise exponentially soon.

Smart manufacturing is the matter of the present, not of the distant future. Thus, it is imperative for businesses to develop proactive steps to hire, train, and retain smart workforce able to operate their smart factories and move their business forward. By using the strategies mentioned in this article and investing in people alongside with technology, manufacturers may anticipate and avoid the talent gap at their facilities to embrace the SM concept in full and take advantage of the improved productivity, production capacity, product quality, and ROI that it offers.

### References:

1. Davis J, Edgar T, Porter J, Bernaden J, Sarli M. Smart manufacturing, manufacturing intelligence and demand-dynamic performance. *Computers & Chemical Engineering* 2012; 47: 145–156.
2. McKewen E. Smart manufacturing requires a new kind of workforce (part 4 of 6). CMTc. URL: <https://www.cmtc.com/blog/smart-manufacturing-requires-a-new-kind-of-workforce-now-part-4-of-6> [accessed 2019–04–09]
3. Al-Amin M, Qin R, Tao W, Leu MC. Sensor data based models for workforce management in smart manufacturing. *Proceedings of the 2018 IISE Annual Conference*. URL: <https://par.nsf.gov/servlets/purl/10083239> [accessed 2019–04–09].

4. Accenture. High performance. Delivered. 2019. URL: [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/PDF-5/Accenture-804893-Smart-Production-POV-Final.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-5/Accenture-804893-Smart-Production-POV-Final.pdf) [accessed 2019–04–08]
5. Kunz J. Building a smart manufacturing workforce. Industrial Machinery Digest. 2018. URL: <https://industrialmachinerydigest.com/industrial-news/features/workforce-development/building-a-smart-manufacturing-workforce/> [accessed 2019–04–08]
6. Burke R, Mussomeli A, Laaper S, Hartigan M, Sniderman B. The smart factory: responsive, adaptive, connected manufacturing. Deloitte Insights. URL: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/industry-4-0/smart-factory-connected-manufacturing.html> [accessed 2019–04–07]
7. Hobbs A. Complete guide: 10 smart factory trends to watch in 2019. Internet of Business. URL: <https://internetofbusiness.com/complete-guide-10-smart-factory-trends-to-watch-in-2019/> [accessed 2019–04–05]
8. McCormack R. ReMaking America. Washington, DC: Alliance for American Manufacturing, 2013.
9. Kumar A. Methods and material for smart manufacturing: additive manufacturing, internet of things, flexible sensors and soft robotics. Manufacturing Letters 2017 Dec. DOI: 10.1016/j.mfglet.2017.12.014

## Влияние дивидендной политики на инвестиционную привлекательность компании

Сутурина Виктория Александровна, студент магистратуры  
Санкт-Петербургский государственный экономический университет

*В статье рассматривается влияние дивидендных выплат на рыночную стоимость компании, величина свободного денежного потока.*

**Ключевые слова:** дивидендная политика, дивиденды, свободный денежный поток, рыночная стоимость компании, акции.

Одной из важных частей в стратегии управления капиталом акционерного общества, непосредственно влияющей на его структуру, является дивидендная политика предприятия. Кроме влияния на структуру капитала предприятия дивидендная политика оказывает также большое влияние и на инвестиционную привлекательность субъекта хозяйствования.

Динамично развивающиеся компании требуют постоянного притока инвестиций, необходимых для дальнейшего развития, расширения и модернизации производства, освоения новых технологий и продукции. Привлечение инвестиций обязывает компании постоянно работать над повышением своей инвестиционной привлекательности.

Одну из главных ролей в достижении этих целей играет оптимизация дивидендной политики предприятия. Разумная инвестиционная политика не может существовать без дивидендной политики, так как при равных условиях инвестор выбирает компанию, где помимо дохода от прироста капитала за счет курсовых разниц акций он получит стабильный дополнительный доход в виде дивидендов. Достаточно высокие дивидендные выплаты — это один из признаков того, что предприятие работает успешно и в него выгодно вкладывать капитал. Одним из основных показателей, характеризующих дивидендную политику, является уровень дивидендного выхода, т.е. удельный вес прибыли, направляемой на выплату дивидендов по обыкновенным акциям.

Дивидендная политика, которой придерживается каждая организация, оказывает существенное влияние на ее репутацию. В большей степени это касается тех организаций, акции которых котируются на рынке: динамика цены акции — прямое отражение дивидендной политики.

В современной экономике расчет дивидендов из свободного денежного потока (СДП) — самый честный способ выплаты дивидендов, т.к. он является реальным, а не расчетным показателем деятельности компании. Чистая прибыль может завышаться или занижаться в зависимости от так называемых бумажных статей, не оказывающих влияния на реальные доходы, например, от переоценки долей в дочерних компаниях.

Расчет дивидендов из свободного денежного потока, а не из волатильной чистой прибыли позволяет сделать выплаты более предсказуемыми, что не всегда может понравиться инвесторам. На обеспечение платежей направляется не менее 50% чистой прибыли (по МСФО), которая является одним из основных источников дивидендов российских компаний.

Компания определяет свободный денежный поток как денежный поток от операционной деятельности минус капиталовложения, т.е. без учета притока или оттока капитала в результате сделок по приобретениям активам.

Размер чистой прибыли зависит от отношения чистого долга к величине EBITDA.

Сумма дивидендов, планируемых к выплате акционером, рассчитывается следующим образом:

Основные параметры			Размер выплат	
База для расчета дивидендов	Минимальный уровень выплат	Периодичность выплат	Чистый долг/ЕБИТДА	Норма выплат,% FCF
Свободный денежный поток (FCF)*	50% чистой прибыли по МСФО*	2 раза в год	менее 0,0 0,0–1,0 1,0–1,5	более 100% 70–100% 50–70%

Руководство демонстрирует высокую дисциплину аллокации капитала — готовность выплачивать дивиденды в случае отсутствия прибыльных проектов и при низкой долговой нагрузке (целевое значение показателя «Чистый долг/ЕБИТДА» в средне- и долгосрочной перспективах планируется сохранять на уровне 0,5–1,0).

Данная дивидендная политика, бесспорно, предполагает увеличение выплат в абсолютном выражении и рост дивидендной доходности с 7–8% до 10–12% годовых (исходя из текущей стоимости акций), что, безусловно, должно повысить привлекательность компании.

Если максимальные выплаты составят 100% от свободного денежного потока, то инвесторы вполне могут ожидать дивидендную доходность в районе 10–12%. Привязка к свободному денежному потоку помогает при выплате дивидендов учесть интенсивность капитальных затрат, а также размер и стоимость долга компании. Доход инвесторам (дивидендные выплаты) выплачиваются два раза в год, на основе результатов деятельности за полгода и 12 месяцев отчетного года.

Данная практика дивидендной политики широко применяется в зарубежной экономике.

В 2018 году в рамках повышения прозрачности дивидендной политики АК «АЛРОСА» (ПАО) привязала выплату дивидендов к свободному денежному потоку. Дивидендная политика изменена в связи с отсутствием у Компании крупных инвестиционных проектов на ближайшие годы. Восстановление затопленного в августе 2017 г. рудника «Мир» (Якутия) пока еще находится на стадии разработки ТЭО и четкой инвестиционной программы у руководства Компании нет. Новая дивидендная политика позволяет подстраховаться на случай, если капитальные затраты на восстановление рудника «Мира» окажутся выше ожидаемых. В этой ситуации свободный денежный поток как раз учитывает все капитальные затраты. В последнее время Компания проводит все необходимые инвестиции в модернизацию производства и повышение его безопасности.

Согласно новой дивидендной политики, применяемой в АК «АЛРОСА» (ПАО), суммарные дивиденды по итогам деятельности за 2018 год стали самыми рекордными в истории компании. По прогнозным данным на 2019 год стоит ожидать дальнейшего повышения дивидендных выплат и инвестиционную привлекательность компании.

Рост денежного потока от операционной деятельности и умеренный уровень инвестиций позволяют увеличить компании свободный денежный поток. При активном и правильном управлении долговым портфелем наблюдается снижение общего долга, а также

процентных расходов компании, что непосредственно влияет на снижение долговой нагрузки.

Усилия менеджмента, направленные на повышение эффективности бизнеса оказывают непосредственное влияние улучшение финансовых показателей Компании и, как следствие, инвестиционной привлекательности. Высокое кредитное качество и уникальность активов Компании были высоко оценены международными рейтинговыми агентствами, в 2018 году кредитный рейтинг Компании повышен S&P и Moody's до инвестиционного уровня.

Применение новой дивидендной политики в АК «АЛРОСА» (ПАО) за столь небольшой период времени показало положительный эффект. Высокий уровень свободного денежного потока, низкий уровень долговой нагрузки и консервативный уровень инвестиций позволяют Компании наращивать дивидендные выплаты.

Акционерам необходимо постоянно держать на контроле все расходы компании, непосредственно связанные с крупными приобретениями, вложениями в основные средства, контролировать планы руководства по планируемому строительству, так как все эти события могут негативно повлиять на свободный денежный поток и, как следствие, на дивидендные выплаты. Дополнительные вложения в основное производство могут уменьшить показатель свободного денежного потока, если компания не заработает больше денег в течение года. Это работает и в обратную сторону: если компания что-то реализует в течение года (например, существенные непрофильные активы компании), возможно увеличение свободного денежного потока. Дивиденды не единственное, за чем нужно следить инвесторам. Необходимо знать, растет компания или нет, уменьшаются ли долги и насколько эффективно ведется бизнес.

Улучшение политики в отношении держателей акций — это часть новой стратегии большинства компаний в России, которая направлена на максимизацию ее стоимости и повышение доверия со стороны инвесторов.

В крупных российских корпорациях и компаниях нефтяной, газовой, металлургической, алмазодобывающей промышленности, где более 75% выручки предприятие получает от экспорта своей продукции, в текущих условиях нестабильности и слабого курса рубля, продажи продукции приносят больше денег в рублевом эквиваленте. Все это делает инвестирование в акции наиболее привлекательными. Цена на них будет продолжать расти, как и дивиденды, следовательно, будет увеличиваться и рыночная стоимость компании.

Любому предприятию необходимо постоянно оценивать создавшуюся рыночную обстановку для того,

чтобы правильно распорядиться в сложившейся ситуации своими внутренними активами и предпринять эффективные управленческие решения, которые смогли бы отвечать рыночной ситуации и тенденциям ее развития, сложившимся в России, а также — особенно — конкретному виду производства, способного помочь в борьбе с конкурентами

В целом, при выборе дивидендной политики менеджмент предприятия должен учитывать различия в ценностях своих акционеров. Если основной состав акционеров заинтересован в получении дивидендов, следовательно, менеджменту предприятия необходимо принимать решение о выплате дивидендов и соответствующим образом формировать дивидендную политику. Меньшинство акционеров, несогласных с принятой на предприятии практикой выплаты дивидендов, реинвестируют свой капитал в другие компании, при этом состав акционеров становится однородным.

В международной и российской практике денежные выплаты являются наиболее распространенной и удобной формой, особенно для акционеров.

Крупные корпорации пользуются большим спросом у инвесторов, готовых рисковать своими денежными средствами, ради получения прибыли. Зачастую рискованные инвесторы считают привлекательными диверсифицированные потоки доходов и высокую доходность капитала.

Руководство компаний еще больше сосредоточено на развитии бизнеса, занимаясь увеличением производительности активов и поиском новых месторождений,

внедрением новых технологий в производство. Оно готово выплачивать деньги акционерам даже при отсутствии высокоприбыльных проектов.

Дивидендная политика в ближайшие годы становится основополагающим элементом финансовой политики акционерных обществ, поскольку оказывает непосредственное влияние на многие аспекты управления финансами, в том числе: движение денежных и финансовых средств, ликвидность, структура капитала, цены акций и цена компании. Для обеспечения эффективной деятельности организаций к ее формированию необходимо подходить ответственно и взвешенно.

Дивидендная политика в России является достаточно молодым направлением и одним из наименее изученных. В современном мире инвестиции в отечественные компании с целью получения дивидендного дохода начинают приобретать свою популярность в последнее время.

При решении вопроса о распределении прибыли особенно важно проведение обоснованной дивидендной политики не только на уровне компании, но также и в аспекте движения рыночных курсов акций на фондовых биржах. Это напрямую связано с тем, что изменение курсов акций служит для инвестора основной информацией о работе конкретного эмитента. Последовательная и понятная инвесторам дивидендная политика является необходимым элементом стратегии компании, ориентированной на долгосрочный рост капитала.

## Литература:

1. Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах»;
2. Айрапетян А. А., Канкиа А. Г. «Влияние выбора дивидендной политики на инвестиционную привлекательность компании на современном этапе» // Гуманитарные научные исследования — Июнь 2012, № 6, <http://www.human.snauka.ru/2012/06/1449>
3. Смирнова Т. А. «Влияние дивидендных выплат на капитализацию компании» // Экономика и социум — Июнь 2016, № 6(25), [http://www.iupr.ru/2016/06\(25\)/155](http://www.iupr.ru/2016/06(25)/155).
4. АК «АЛРОСА» (ПАО). [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.alrosa.ru/information>, свободный.



# ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

## Социальный сервисный субфранчайзинг в сфере культуры и дополнительного образования

Самсонова Екатерина Олеговна, студент магистратуры  
Вятский государственный университет (г. Киров)

Сегодня рынок услуг находится на высокой динамической волне, потому в зону экономических отношений все стремительней вовлекаются сферы жизни, ранее находившиеся вне подобного экономического поля. Театры, музеи, детские центры дополнительного образования полностью либо частично переходят на самокупаемый тип экономического существования. Тем не менее, сфера культуры и образования, долгое время находившаяся на государственной дотации, не способна в краткие сроки перепрофилироваться на новые рельсы, стремительно выработать новые стратегии работы. Поэтому эта область требует пристального внимания со стороны государства и бизнеса, что нашло свой отклик на таком крупном экономико-политическом событии как Экономический форум, состоявшийся на минувшей неделе в Санкт-Петербурге.

Одной из флагманских площадок стала культурно-образовательная, где ведущие представители театров России и мира обсуждали вопрос «Театр — это сфера бизнеса или искусства?». Однозначного ответа принято не было, но оживленная дискуссия показала, что эта сфера для развития и востребованности со стороны населения требует активного привлечения капиталов. Последние предполагают формирование динамически многомерного (в том числе и интерактивного) пространства, где «потребитель» будет постигать в диалоговой и игровой форме лучшее, что есть в культуре России и мировом наследии.

Ключевым рычагом в решении данных задач становится приобретающий высокую популярность сервисный субфранчайзинг. Под сервисным субфранчайзингом нами понимается коммерческий вид взаимоотношений между несколькими субъектами рынка, в результате которого одна сторона («продавец» — франчайзер) передает другой («покупателю» — франчайзи) за денежное вознаграждение (паушальный взнос) право на использование «продукта»-франшизы с целью получения гарантированной прибыли благодаря внедрению опробованной положительной бизнес-стратегии, предоставляемой вместе с брендом стороной франчайзера [1]. В сфере культуры, искусства и образования сервисный субфранчайзинг представляет собой запатентованную бизнес-систему,

где франчайзер предоставляет франчайзи в регионе право заниматься образовательно-просветительской деятельностью под своей брендовой маркой с целью социально-активного продвижения искусства в массы и с целью открытия новых «бизнес-точек» роста и развития [2]. Результатом такого ведения бизнеса становится формирование оседлого, экономически-активного молодого населения в разнообразных регионах нашей страны, в том числе считающихся сложными по климатическим условиям (Крайний Север, Восточная Сибирь, Магаданская область, Камчатка, Колыма), депрессивных (ряд малых городов России) и перспективных (Приморский край, республика Крым, Калининградский анклав).

Прибыльность сервисного субфранчайзинга обеспечена потребностью экономически-активного населения развиваться самим и приобщать детей к сфере культуры и искусства как мощной идентификационной межпоколенной группе «мы», когда каждый осознает себя частью единого культурного кода — русский человек.

Сфера культуры, искусства и дополнительного образования выступает полюсом притяжения и фактором стабильности, обеспечивающим формирование оседлого населения, т.к. она гарантирует потребителю и сферу отдыха, и сферу интеллектуально-эмоционального развития. Подобный союз на современном языке можно назвать entertainment — точка развития и развлечения, которая приносит доход инвесторам и выступает решающим фактором в ответе на вопрос — остаться на этой территории или покинуть ее в поисках более качественного уровня жизни для развития подрастающего поколения [3].

Примерами успешного социального сервисного субфранчайзинга являются сетевые детские балетные школы: «Русский балет», «Ballet classic», «Lil ballerina», «Балет с двух лет», Школа балета «Kasok». Прошедшие в Москве на ВДНХ в первые летние выходные «Мировые балетные каникулы» с Народным артистом РФ Николаем Цискаридзе также являются примером продвижения искусства в массы, создающим платформу для развития социального сервисного субфранчайзинга.

Частично механизма субфранчайзинга с господдержкой осуществляется в перспективных для осво-

ения регионах — Приморье, Крым, Калининградская область, где открылись филиалы Эрмитажа, Музея Изобразительных искусств имени А. С. Пушкина, Приморской сцены Мариинского театра, Академии Русского балета имени А. Я. Вагановой. Более того сегодня на побережье Северного Кавказа (Сочи) и Крымского полуострова (Таврида) свое новое развитие получают профориентационные детские летние смены в лагерях — «Артек», центре «Сириус» и прочих, куда в качестве педагогов, репетиторов и тренеров приглашаются специалисты из ведущих хореографических учебных заведений страны. В результате дети из самодельных коллективов любого региона благодаря социальному сервисному субфранчайзингу имеют возможность пройти летний интенсив по актуальному для них танцевальному направлению, получив по окончании смены сертификат.

Таковы ключевые направления в развитии сервисного субфранчайзинга как социально-значимого и прибыльного направления, развивающегося сегодня не только в области традиционного видения бизнеса. Неоспоримый плюс, а потому надежная гарантия перспективного развития сервисного социального субфранчайзинга в том, что этот вид экономического сотрудничества

между сторонами рынка является «адресным» или персонализированным — он имеет вполне зримого потребителя в лице населения, определенной возрастной группы. В данном случае франшиза выступает в качестве услуги, а не товара, для которого всегда требуется определять рынок сбыта, искать потребителя, определять риски и формировать акции.

Подчеркнем, что сервисный субфранчайзинг является примером успешного ведения бизнеса сегодня не только в крупных городах федерального значения, но и во всех регионах нашей многоликой страны, как с точки зрения культурной традиции, так и с позиции экономического развития, отраслевого сектора народного хозяйства. Несмотря на необычность объекта исследования — балетное искусство и механизмы его проникновения в широкую аудиторию — нам удалось аргументированно обосновать идею универсальности сервисного социального субфранчайзинга, механизмы работы которого в своей основе аналогичны для любой социальной отрасли. Такая высокая приспособляемость (лабильность) субфранчайзинга подтверждается стрессоустойчивостью, удобством внедрения и обеспечивает его конкурентоспособность на современном отечественном рынке услуг в России.

#### Литература:

1. Спинелли-мл. С., Розенберг Р., Берли С. Франчайзинг — путь к богатству. 2018. 384 с.
2. Франева Л. К. Основы менеджмента исполнительских искусств и культуры. 2010. 148 с.
3. Культ личности (интервью с Н. М. Цискаридзе) от 06.06.2019 телеканал Мир 24 [www.youtube.com/user/mir2tv](http://www.youtube.com/user/mir2tv) (дата обращения 07.06.2019)

# РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА

## Развитие горнодобывающей промышленности — основа повышения конкурентоспособности экономики регионов

Ешимбетов Уктам Худейбергенович, старший научный сотрудник

Каракалпакский научно-исследовательский институт естественных наук Каракалпакского отделения Академии наук Республики Узбекистан (г. Нукус, Узбекистан)

Жаббаров Камолиддин Йулдашевич, докторант;

Умаров Окил Омилжонович, старший преподаватель

Национальный университет Узбекистана имени Мирзо Улугбека (г. Ташкент)

**В** последние годы во всех регионах Республики Узбекистан, в частности, в Республике Каракалпакстан, выявлены и вовлечены в хозяйственное освоение месторождения топливных ресурсов, горнохимического и горнотехнического сырья, различных нерудных полезных ископаемых. В результате развитие промышленности Республики Каракалпакстан характеризуется непрерывным ее ростом и значительными изменениями отраслевой и территориальной структуры. Наличие в республике различных полезных ископаемых способствует дальнейшему формированию и развитию добывающей промышленности.

В результате формирования и развития добывающей промышленности возникли промышленные узлы, города и посёлки. Также изменился общий фон и структура промышленных отраслей районов.

По уровню обеспеченности минерально-сырьевыми ресурсами на душу населения Каракалпакстан после Кашкадарьинского, Ташкентского, Навоийского, Бухарского и Джизакского регионов, находится на шестом месте с индексом свыше 0,39 [1, с. 173]. Однако из-за медленного освоения минерально-сырьевых ресурсов Республика Каракалпакстан относится к слабо-развитым регионам.

Анализ имеющихся данных показывает, что 10,2% природного газа, 8,5% газового конденсата, 10,2% щебня, 8,4% строительного песка, 2,3% гравия, 13,5% поваренной соли, 66,2% технической соли, 28,5% известняка добытого в Узбекистане за 2017 год, приходится на долю региона исследования. В то же время большая часть запасов полезных ископаемых, названия которых указаны выше, находится в регионе исследования.

Исследования показывают, что в регионе в 2000–2017 гг. место добывающей промышленности в валовой продукции промышленности сократилось. Например, если по итогам 2000 года на её долю приходилось 8,2% промышленной продукции, то к концу 2017 г. данный показатель составил 3,5%. В течение минувших лет

доля перерабатывающей промышленности, наоборот, увеличился. Этот процесс касается и Республики Узбекистан. Это не означает уменьшение валовой продукции добывающей промышленности. Приоритетное развитие перерабатывающей промышленности по сравнению с добывающей промышленностью является положительным процессом, что свидетельствует о росте в регионе производства готовой продукции.

Формирующаяся добывающая промышленность региона представлена газодобывающей и неметаллорудной промышленностями. В структуре добывающей промышленности в 2017 г. наибольший вес по валовой продукции занимает газодобывающая промышленность. Доля неметаллорудной промышленности в структуре добывающей промышленности меньше, однако, в связи с освоением месторождений полезных ископаемых, для развития отрасли имеются большие возможности.

Рост объема производства добывающей промышленности определяется совершенствованием отраслей и территориальной структуры. В частности, за рассматриваемый период произошли изменения в отраслевой структуре добывающей промышленности региона. Так, при сокращении доли газодобывающей промышленности, являющейся одной из ведущих его отраслей с 69,4% в 2010 г. до 65,3% в 2017 г., доля неметаллорудной промышленности увеличилась соответственно с 30,6% до 34,7%.

Существенные изменения произошли также в территориальном размещении предприятий добывающей промышленности. Так, если раньше предприятия добывающей промышленности были в основном сосредоточены в Амударьинском и Берунийском районах, то в последние годы география их размещения расширилась. В частности, построены новые предприятия добывающей промышленности в Караузьякском, Кунградском, Элликкалинском и Турткульском районах.

Кроме этого, за годы исследования намного улучшилась обеспеченность добывающей промышленности

региона основными фондами. В результате этого, если доля основных фондов добывающей промышленности региона в республике в 2010 г. составляла 1,4%, то к 2017 году увеличилась на 1,9%.

В настоящее время отраслевая структура добывающей промышленности состоит из нижеследующих отраслей. Сюда входят более десяти подотраслей, добывающие различные минеральные сырьевые ресурсы. В данной отрасли промышленности добываются такие минеральные ресурсы как природный газ, конденсат природного газа, пищевая и техническая соль, известняк, тальк, строительный камень, песок и др. Территориальная структура добывающей промышленности имеет свои особенности. В частности, по данным 2017 года, 43,7% продукции добывающей промышленности в Каракалпакстане приходится на долю г. Нукуса и 40,3% — Муйнакского района. Только эти две административные территории произвели более  $\frac{3}{4}$  продукции добывающей промышленности региона. В вышеуказанных территориях, особенно в Муйнакском районе, уровень диверсификации добывающей промышленности низок. В данном районе хорошо развита лишь добыча природного газа. Другие отрасли добывающей промышленности пока ещё не сформированы, хотя имеются большие возможности для развития многих отраслей добывающей промышленности. Следует подчеркнуть, что уровень территориальной концентрации добывающей промышленности весьма высок. Значит, территориальная структура добывающей промышленности несложная.

Основные причины следующие:

- минеральные ресурсы региона распределены по районам неравномерно;
- в некоторых районах уровень использования имеющихся минеральных ресурсов низок или не налажено их освоение и др.

В настоящее время эти промышленные предприятия размещены в основном в Амударьинском, Караузьякском, Ходжейлийском, Берунийском, Элликкалинском, Муйнакском и Кунградском районах. Например, в Муйнакском и Кунградском районах налажены работы по добыче природного газа, в Амударьинском и Караузьякском районах по добыче порфиритного камня, в Берунийском районе — талька, в Караузьякском — вермикулита.

**Газодобывающая промышленность.** Газодобывающая промышленность занимает передовое место в добывающей промышленности региона. На её долю приходится 65,3% валовой промышленной продукции, 92,4% основного фонда, 49,9% промышленного персонала.

Добыча природного газа и газового конденсата в регионе осуществляется на месторождении Урга, Восточный Бердах, Северный Бердах, Арслан, Инам и др.

Анализы показывают, что в исследуемые годы уменьшилась добыча природного газа. Если в 2010 г. добыча природного газа составляла 2703,7 млн м<sup>3</sup>, то к 2017 году данный показатель составил 5753,3 млн м<sup>3</sup>, т.е. выросла на 2,1 раза.

В эти годы наблюдается и тенденция увеличения добычи газового конденсата. Если в 2010 г. добыто 65,9 тыс. тонн газового конденсата, то к 2017 году — 164,5 тыс. тонн, т.е. добыча выросла на 2,5 раза.

**Неметаллорудная промышленность.** Сырьевая база неметаллорудной промышленности региона представлена месторождениями строительных камней, глины, известняка, вермикулита, горно-химического сырья (поваренной и сульфатных солей, талька). Однако, неметаллорудная промышленность региона развита слабо и представлена добычей известняка, облицовочного камня, строительного камня, песка, минеральных солей и др. На базе освоения месторождений Каратау, Жумуртау, Кекликтау в регионе созданы рудники по добыче и переработке порфиритов, Жамансайский, Жантаксайский, Джумасайский и Джумуртауский известняковые рудники, Тумрюкский, Караумбетский и Барсакельмесский солерудники, Зинелбулакский тальковый рудник и др.

На долю неметаллорудной промышленности приходится 34,7% валовой продукции добывающей промышленности, 7,6% основного фонда, 50,1% промышленного персонала.

В современной отраслевой структуре значительный удельный вес выпуска товарной продукции приходится на добычу инертных материалов и соляную промышленность.

На базе Кекликтауского, Каратауского, Шейхджейлийского (расположено в Караузьякском районе) и Джумуртауского (расположено в Амударьинском районе) месторождений порфиритов в 2017 г. выпущено 867,9 млн тонн щебня. Основное их количество приходится на долю Каратауского филиала Северо-Западного СРЭПСАДМЗГ и ООО «ТИТАН-ДСЗ».

Сырье для производства извести добывается в основном на Жамансойском, Жантаксайском, Джумасайском (расположено в Берунийском районе) и Джумуртауском (расположено в Амударьинском районе) месторождениях известняков. В 2017 г. на этих месторождениях было добыто 139,8 млн тонн сырья. Основная часть добытых известняков приходится на Кунградский содовый завод.

Добыча облицовочных камней осуществляется на Жантаксайском месторождении. В 2017 г. было добыто 1809 т облицовочного камня.

Добыча поваренной соли в регионе осуществляется на месторождениях Караумбет и Барсакельмес, добыча натрия сульфата — на месторождении Тумрюк в Кунградской районе. Для региона это новая отрасль добывающей промышленности. Пищевая и техническая соль является для региона товарной продукцией. В 2017 г на руднике было добыто 8,5 млн т. поваренной и 167,7 тыс. т. технической соли. Значительная часть добытой технической соли приходится на унитарное предприятие «Кунградский содовый завод».

Добыча талькового камня осуществляется на месторождении Зинелбулак (расположено в Берунийском районе) на предприятии ООО «Беруний тальк». В 2016 г добыто 25,7 тыс. т. талькового камня.

Добыча вермикулита ведется на руднике Тебинбулак, расположенного в Караузьякском районе. В 2016 г. добыто более 1855 т. вермикулита.

Добыча строительного песка ведется на месторождениях Кызылтау (расположено в Кунградском районе), Южный Кемпырсай (расположено в Караузьякском районе) и Табаккум (расположено в Нукусском районе). Добыча основной части (около 90%) строительного песка производится Каратауским филиалом Северо-Западного СРЭПСАДМЗГ.

Наиболее интенсивно используются месторождения кирпичного сырья. Крупные карьеры глины находятся при Нукусском, Ходжейлийском, Кунградском и Чимбайском кирпичных предприятиях.

Несмотря на увеличение добычи минерально-сырьевых ресурсов, регион покрывает свою потребность в нефтепродуктах, угле, строительных материалах, цементе, минеральных удобрениях, черных металлах за счет завоза из других областей страны. Завоз минерального сырья и изделий в Республику Каракалпакстан за 2016 г. (рассчитано автором на основе данных кунградского железнодорожного узла):

1. Нефтепродукты — 157424 т.;
2. Уголь — 42190 т.;
3. Цемент — 242587 т.;
4. Минеральное удобрение — 178179 т.;
5. Черный металл — 19860 т.

Таким образом, добыча минерально-сырьевых ресурсов в регионе развита слабо. Тем не менее, потребность региона в минеральном сырье и изделиях велика.

Современный уровень развития неметаллорудной промышленности не соответствует имеющимся сырьевым возможностям. До сих пор в регионе медленно осваиваются месторождения сульфатно-магнезиальных солей, талька, природных облицовочных камней, строительных камней, известняка, цементное сырье не используются вообще глауконитосодержащие пески, фосфориты, бентонитовые глины, при достаточной сырьевой базе в регионе не организовано производство керамзита, гипса и др. В результате потребности региона в минерально-сырьевых ресурсах за счет собственного производства удовлетворяются незначительно.

#### Литература:

1. Якубов И. А., Расулова И. А. Конкурентоспособность экономики регионов. Т.: Узбекистан, 2006. С. 173.

Для удовлетворения потребностей региона в минеральном сырье и изделий из него необходимо дальнейшее формирование и развитие добывающей промышленности и, на ее базе, перерабатывающей промышленности. Это окажет большое влияние на рациональное размещение промышленности и поднимет уровень социально-экономического развития районов. Также, формирование добывающей промышленности способствует развитию геологоразведочных работ.

Таким образом, анализ формирования добывающей промышленности региона, его отраслей и территориальной структуры даёт возможность сделать нижеследующие выводы:

- среди отраслей добывающей промышленности высока доля газодобывающей промышленности;
- внутренняя структура добывающей промышленности немного сложна; её основу составляет добыча природного газа и газового конденсата, известняка, строительного камня и песка, талькового камня, вермикулита, гравия, пищевой и технической соли, глины и облицовочного камня и других минеральных ресурсов;
- территориальная структура добывающей промышленности несложна, основная часть данных промышленных предприятий расположены в Бериунийском, Караузьякском, Амударьинском и Кунградском районах;
- использование местных минерально-сырьевых ресурсов, несмотря на значительные запасы многих видов, остается на крайне низком уровне. Потребности региона в минерально-сырьевых ресурсах и изделиях из него покрываются за счет завоза.

Мы думаем, что отрицательное влияние на развитие этих отраслей оказывает то, что мало уделено внимание на поиск и освоение запасов минерального сырья, не вовлечены в добычу природных ископаемых зарубежные инвесторы и современные технологические оборудования.

Таким образом, одним из важных задач является решение проблем развития отраслей добывающей промышленности и их территориальной структуры, эффективного использования имеющихся минеральных сырьевых ресурсов, достижение полноты технологического процесса добычи и переработки, а также доведение до уровня готовой продукции.

# Вопросы экономики и управления

Международный научный журнал

№ 4 (20) / 2019

Ответственные редакторы Е. И. Осянина, О. А. Шульга  
Художник Е. А. Шишков

Статьи, поступающие в редакцию, рецензируются.  
За достоверность сведений, изложенных в статьях, ответственность несут авторы.  
Мнение редакции может не совпадать с мнением авторов материалов.  
При перепечатке ссылка на журнал обязательна.  
Материалы публикуются в авторской редакции.

Журнал размещается и индексируется на портале eLIBRARY.RU, на момент выхода номера в свет журнал не входит в РИНЦ.

Учредитель и издатель: ООО «Издательство Молодой ученый»  
Номер подписан в печать 5.08.2019. Дата выхода в свет: 10.08.2019.  
Формат 60 × 90/8. Тираж 500 экз. Цена свободная.

Почтовый адрес редакции: 420126, г. Казань, ул. Амирхана, 10а, а/я 231.  
Фактический адрес редакции: 420029, г. Казань, ул. Академика Кирпичникова, д. 25.  
E-mail: [info@moluch.ru](mailto:info@moluch.ru); <https://moluch.ru/>  
Отпечатано в типографии издательства «Молодой ученый», г. Казань, ул. Академика Кирпичникова, д. 25.