

# ЭФЭ

экономика • финансы • общество

№4(4)  
2022



научное периодическое  
сетевое издание

Липецкий филиал  
Финуниверситета

12+

Научное периодическое  
сетевое издание  
«ЭФО: Экономика. Финансы.  
Общество»

№4. 2022

ISSN (Online): 2782-4845

**Регистрационный номер СМИ:**  
Эл № ФС77-82137 от 02.11.2021  
выдано Федеральной службой по  
надзору в сфере связи,  
информационных технологий и  
массовых коммуникаций  
(Роскомнадзор)

Издается с 2022 г.  
Периодичность: 4 раза в год

**Учредитель:**  
Смылова Ольга Юрьевна

**Издатель:**  
Липецкий филиал  
Федерального  
государственного  
образовательного бюджетного  
учреждения высшего  
образования «Финансовый  
университет при Правительстве  
РФ» (Липецкий филиал  
Финуниверситета)

**Адрес издателя и редакции:**  
398050, город Липецк,  
ул. Интернациональная, д. 12б.  
Липецкий филиал  
Финуниверситета  
8 (4742) 27-09-62  
e-mail: [naukafineko@mail.ru](mailto:naukafineko@mail.ru)

**Сайт издания:** [efofinun.ru](http://efofinun.ru)

**Редактор перевода:**  
А.А. Кокорева  
**Технический редактор:**  
Н.Ю. Филоненко  
**Дизайн обложки:**  
Ю.Ю. Горшкова  
**Макет, верстка:**  
С.Г. Коноплев

**Дата выхода:** 26.12.2022

© Липецкий филиал  
Финуниверситета, 2022  
© Авторы статей, 2022  
Все права защищены

### Редакционная коллегия:

**Главный редактор:**  
Нестерова Надежда Николаевна, канд. геогр. наук, доцент; директор Липецкого филиала Финуниверситета (Россия, г. Липецк)  
**Заместители главного редактора:**  
Смылова Ольга Юрьевна, д-р экон. наук, доцент; заместитель директора по научной работе Липецкого филиала Финуниверситета (Россия, г. Липецк)  
Линченко Андрей Александрович, канд. филос. наук, доцент; научный сотрудник Липецкого филиала Финуниверситета (Россия, г. Липецк)  
**Ответственный секретарь:**  
Соколова Светлана Валерьевна, заведующий библиотекой Липецкого филиала Финуниверситета, (Россия, г. Липецк)  
**Члены коллегии:**  
Башлыков Тимофей Васильевич, канд. соц. наук, доцент, Липецкий филиал Финуниверситета (Россия, г. Липецк)  
Громов Евгений Иванович, д-р экон. наук, доцент; ФГБОУ ВО «Ставропольский государственный аграрный университет» (Россия, г. Ставрополь)  
Гурина Марина Анатольевна, канд. экон. наук, доцент; Липецкий филиал РАНХиГС (Россия, г. Липецк)  
Евсин Максим Юрьевич, канд. экон. наук, доцент; Липецкий филиал Финуниверситета (Россия, г. Липецк)  
Ермолов Юрий Алексеевич, канд. экон. наук, доцент; Чаплыгинский аграрный колледж (Россия, г. Чаплыгин)  
Зюзина Наталья Николаевна, канд. экон. наук, доцент; ФГБОУ ВО «Липецкий государственный технический университет» (Россия, г. Липецк)  
Катаев Дмитрий Валентинович, д-р соц. наук, доцент; ФГБОУ ВО «Липецкий государственный педагогический университет им. П.П. Семенова-Тян-Шанского» (Россия, г. Липецк)  
Корякина Татьяна Валерьевна, канд. экон. наук, доцент; Липецкий филиал Финуниверситета (Россия, г. Липецк)  
Куккина Елена Евгеньевна, канд. экон. наук, доцент; Липецкий филиал Финуниверситета (Россия, г. Липецк)  
Макаров Иван Николаевич, д-р экон. наук, доцент; Липецкий филиал Финуниверситета, Международный банковский институт имени Анатолия Собчака, Институт деловой карьеры (Россия, г. Москва, г. Липецк)  
Меркулова Елена Юрьевна, д-р экон. наук, профессор; ФГБОУ ВО «Тамбовский государственный университет им. Г.Р. Державина» (Россия, г. Тамбов)  
Морозова Наталья Сергеевна, канд. экон. наук, доцент; Липецкий филиал Финуниверситета (Россия, г. Липецк)  
Проваленова Наталья Владимировна, д-р экон. наук, доцент; ГБОУ ВО НГИЭУ Княгининский университет (Россия, г. Княгинино)  
Рубцова Лариса Николаевна, д-р экон. наук, профессор; Липецкий филиал Финуниверситета (Россия, г. Липецк)  
Стров Павел Викторович, канд. экон. наук, доцент; ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» (Россия, г. Москва)  
Сумина Екатерина Владимировна, канд. экон. наук, доцент; Сибирский государственный университет науки и технологии им. академика М.Ф. Решетнева (Россия, г. Красноярск)  
Турганова Лилия Викторовна, канд. экон. наук, доцент; ООО «Квернеланд Групп Мануфактуринг Липецк» (Россия, г. Липецк)  
Уродовских Виктор Николаевич, канд. техн. наук, доцент; Липецкий филиал Финуниверситета (Россия, г. Липецк)  
Черкасов Алексей Викторович, канд. экон. наук, доцент; ООО «Агропарк –Инфраструктура», Липецкий филиал Финуниверситета (Россия, г. Липецк)  
Черпаков Игорь Владимирович, канд. физ-мат. наук, Липецкий филиал Финуниверситета, (Россия, г. Липецк)  
Шепелев Максим Иванович, канд. экон. наук, доцент, Елецкий государственный университет им. И.А. Бунина (Россия, г. Елец)

### Редакционный совет

**Председатель:**  
Фаттахов Рафаэль Валиахметович, д-р экон. наук, профессор, ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» (Россия, г. Москва)  
**Члены редакционного совета:**  
Гончарова Елена Александровна, канд. юр. наук, доцент; Управление государственной службы и кадровой работы Администрации Липецкой области (Россия, г. Липецк)  
Зайцев Александр Николаевич, канд. экон. наук, доцент; Федеральная служба государственной статистики по Липецкой области (Россия, г. Липецк)  
Зенькова Инга Владимировна, канд. экон. наук, доцент, Полоцкий государственный университет (Белоруссия, г. Минск)  
Запорожцева Людмила Анатольевна, д-р экон. наук, доцент; ФГБОУ ВО «Воронежский государственный аграрный университет имени императора Петра I» (Россия, г. Воронеж)  
Кундиус Валентина Александровна, д-р экон. наук, профессор; ФГБОУ ВО «Алтайский государственный аграрный университет» (Россия, г. Барнаул)  
Меренкова Ирина Николаевна, д-р экон. наук, профессор; филиал ФГБНУ «Воронежский федеральный аграрный научный центр им. В.В. Докучаева», (Россия, г. Воронеж)  
Мизринь Лариса Александровна, д-р экон. наук, профессор; Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов (Россия, г. Санкт-Петербург)  
Никонов Александр Николаевич, канд. юр. наук, доцент; Ассоциация «Совет муниципальных образований Липецкой области» (Россия, г. Липецк)  
Пинская Миляуша Рашитовна, д-р экон. наук, профессор; ФГБУ «Научно-исследовательский финансовый институт Министерства финансов Российской Федерации» (Россия, г. Москва)  
Третьякова Лариса Александровна, д-р экон. наук, профессор; НИУ «БелГУ» (Россия, г. Белгород)  
Турсунов Имомназар Эгамбердиевич, канд. экон. наук, Каршинского инженерно-экономического институт (Узбекистан, г. Карши)  
Шульгина Лариса Владимировна, д-р экон. наук, профессор; ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет» (Россия, г. Воронеж)

## Содержание

Финансы, учет и анализ деятельности хозяйствующих субъектов	<b>Чернявская Ю.А., Жукова В.Д.</b> Критерии оценки экономической безопасности хозяйствующих субъектов.....	4
	<b>Измалкова И.В., Понамарева Т.В.</b> Оборотные средства: сущность и особенности управления в современных условиях.....	12
Региональная и отраслевая экономика	<b>Янгибоев Б.Я.</b> Некоторые проблемы развития цифровой экономики в Узбекистане и пути их решения.....	23
	<b>Турсунов И.Э., Искандаров Э.Б.</b> Определение инновационных направлений развития строительной отрасли Узбекистана.....	31
	<b>Уродовских В.Н., Огаркова Т.В.</b> Сравнительный анализ структурных различий расходной части бюджетов в областных центрах ЦЧР.....	42
Экономика и управление человеческими ресурсами	<b>Филоненко Н.Ю., Бахмутская В.С.</b> Проблемы командного взаимодействия и пути их решения .....	55
	<b>Башлыков Т.В.</b> Социально-культурные основы японского менеджмента .....	66
Управление социально-экономическими системами	<b>Осипова И.В.</b> Основные тенденции и возможности цифровой трансформации системы государственного управления .....	77

УДК 338.14

DOI:10.24412/2782-4845-2022-4-4-11

## КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ

**Ю. А. Чернявская**, Липецкий филиал ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ», Липецк, Россия

**В. Д. Жукова**, Липецкий филиал ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ», Липецк, Россия

***Аннотация.** В статье исследуются вопросы, связанные выделением критериев оценки экономической безопасности предприятия. Для этой цели в работе проанализированы основные теоретические и методологические аспекты понятия экономической безопасности, определена необходимость уточнения понятийного аппарата и его закрепления в правовом поле с целью более эффективного управления процессом организации экономической безопасности хозяйствующих субъектов. Авторами представлена модель оценки экономической безопасности предприятия, состоящая из следующих критериев: финансового, правового, информационного, кадрового, силового, экономического, экологического. Каждый из приведенных критериев рассматривается подробно, что позволяет определить степень его влияния на общий уровень экономической безопасности хозяйствующих субъектов. Таким образом, в работе выявлены ряд проблем, решение которых позволит повысить уровень экономической безопасности национальной и региональной экономики в условиях экономической нестабильности, что является одной из первостепенных задач.*

***Ключевые слова:** экономическая безопасность, критерии оценки экономической безопасности, система экономической безопасности предприятия, показатели экономической безопасности хозяйствующего субъекта*

**Для цитирования:** Чернявская Ю. А., Жукова В. Д. Критерии оценки экономической безопасности хозяйствующих субъектов // ЭФО: Экономика. Финансы. Общество. 2022. №4. С.4-11. DOI:10.24412/2782-4845-2022-4-4-11

## CRITERIA FOR ASSESSING THE ECONOMIC SECURITY OF BUSINESS SUBJECTS

**Y. A. Chernyavskaya**, Lipetsk branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Lipetsk, Russia

**V. D. Zhukova**, Lipetsk branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Lipetsk, Russia

***Abstract.** The article examines issues related to highlighting the criteria for assessing the economic security of an enterprise. For this purpose, it focuses on the main theoretical and methodological aspects of the concept of economic security, determines the need to clarify the conceptual framework and its status in the legal field in order to manage the process of organizing economic security of economic entities more efficiently. The authors present a*

*model for assessing the economic security of an enterprise, consisting of the following criteria: financial, legal, information, personnel, power, economic, environmental. Each criterion is examined in detail, which makes it possible to determine the degree of its influence on the general state of economic security of economic entities. Thus, the work identifies some problems and their solution will increase the level of economic security of the national and regional economies in the context of economic instability, which is of the top priority.*

**Keywords:** *economic security, assessment criteria of economic security, economic security system of an enterprise, economic security indicators of an economic entity*

### **Введение**

Экономическая безопасность хозяйствующего субъекта напрямую связана с эффективностью его функционирования и существованием в целом. Данное обстоятельство обуславливает актуальность проблемы оценки уровня экономической безопасности предприятия и интерес, вызываемый у российских и зарубежных специалистов.

Первые отечественные экономические школы, занимающиеся исследованием рассматриваемой проблемы и соответствующие документы появились в конце XX века. Но несмотря на то, что проблема формирования критериев и проведения оценки экономической безопасности предприятия изучается относительно недавно, в настоящее время как в отечественной научной литературе, так и в зарубежной, существует большое количество различных подходов, методик, моделей и показателей исследуемого вопроса. Однако на практике до сих пор не сложился единый подход к оценке экономической безопасности фирмы. Данный аспект является основным дискуссионным вопросом в решении практических задач по обеспечению экономической безопасности хозяйствующих субъектов на территории Российской Федерации, конкретизация которого позволит также создать предпосылки для структуризации правового поля в данной сфере.

### **Обзор литературы и методы исследования**

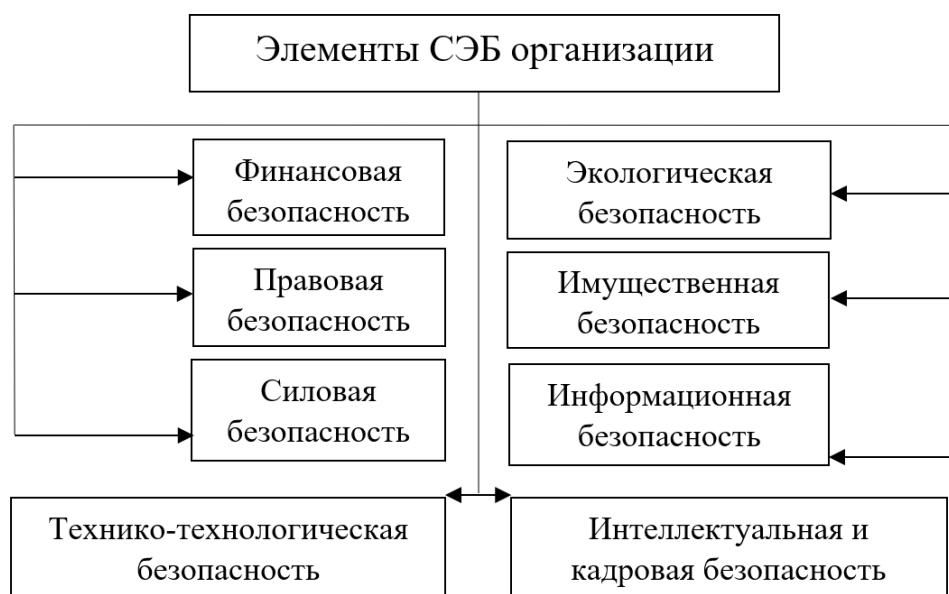
К основоположникам теории экономической безопасности предприятия в России и наиболее известными отечественными учеными относятся: Абалкин Л.И. [1-2], Сенчагов В.К. [3], Глазьев С.Ю. [4], Олейников Е.А. [5], Степашин С.В. и его коллеги [6], Грунин О.А. [7] и др. Среди зарубежных исследователей можно выделить Позена Б. [8], Пагиса Я. [9], Балдвина Д. [10], Хью П. [11], Кахлера М. [12], Юнг Дж [13] и др. Научные труды этих и других авторов послужили теоретической базой проведения данного исследования.

В настоящее время в экономической науке и практике наиболее часто используют следующие подходы к оценке экономической безопасности хозяйствующих субъектов: индикаторный, комплексный, ресурсно-функциональный, подход на основе теории экономических рисков, риск-менеджмент и т.д. [6]. Ряд методов нами были применены в данном исследовании.

### Основная часть

Прежде чем перейти к рассмотрению вопроса о критериях оценки экономической безопасности предприятия, следует обратить внимание на проблему детерминации самого термина «экономическая безопасность». Как уже упоминалось, понятие «экономическая безопасность хозяйствующего субъекта» – это относительно новый термин в российской экономической науке и практике [7]. Вследствие этого в настоящее время продолжается дискуссия по вопросу его определения, и практика показала, что единство толкования термина отсутствует. Проанализировав несколько определений, данные такими отечественными экономистами, как Грунина С. А. [7, с.46], Сенчагова В. К. [3, с.38], Бухвальда Е. М. [14, с.70], Караваевой И. В. и ее коллегами [15-18], можно дать обобщающую характеристику термину, отражающую его основные признаки: «это способность хозяйствующего субъекта прогнозировать, предотвращать и противостоять внешним и внутренним угрозам, посредством рационального использования имеющихся ресурсов и реализации имеющегося внутреннего потенциала предприятия. В этих условиях главная задача экономической безопасности предприятия сводится к обеспечению высокой степени его эффективности функционирования в настоящее время и развития в будущем» [19].

Известно, что экономическая безопасность реализуется на предприятии в рамках системы экономической безопасности (далее - СЭБ), состоящей из комплекса элементов, представленных на рисунке 1.



**Рис.1. Основные элементы системы экономической безопасности предприятия\***

\*составлено авторами по данным [15, 20]

СЭБ представляет собой комплекс мероприятий разного характера, целью которых является защита фирмы от угроз внутреннего и внешнего характера. Главная задача СЭБ фирмы – это создание и реализация условий, в которых

хозяйствующий субъект будет находиться в экономической безопасности.

Каждый элемент СЭБ оценивается соответствующими критериями. Отдельно взятый критерий экономической безопасности фирмы – это признак, проанализировав который можно сделать вывод о степени экономической безопасности фирмы [21]. Однако вопрос построения эффективной модели экономической безопасности на основе доказательной системы критериев с общими индикаторами её оценки служит сегодня главным аспектом дискуссии в проблематике экономической безопасности экономического субъекта. Таким образом, на практике до сих пор не существует единой последовательной модели, методики или программы, позволяющей наиболее эффективно выстроить этот процесс.

Рассмотрим наиболее распространённую модель критериев, созданную на основе следующих элементов СЭБ: финансовый, правовой, экономический (техничко-технологический), экологический, информационный, кадровый, силовой (табл. 1) [21].

**Таблица 1. Критерии экономической безопасности предприятия и их показатели\***

№	Критерий экономической безопасности	Показатели
1	Финансовый	Показатель платёжеспособности Показатель рентабельности Показатель ликвидности Показатель безубыточности Показатель деловой активности
2	Правовой	Показатель (коэффициент) платёжной дисциплины Показатель (коэффициент) качества юридических услуг Показатель (коэффициент) юридического менеджмента
3	Экономический	Показатель полезного использования материалов Показатель износа ОС Показатель фондовооружённости Показатель выбытия ОС Показатель материалоёмкости Показатель обновления основного капитала
4	Экологический	Показатель рентабельности продукции и отходов Показатель (коэффициент) безопасности продукции Показатель (коэффициент) рационального использования отходов Показатель (коэффициент) загрязнения среды отходами производства
5	Информационный	Показатель производительности Показатель (коэффициент) информационной вооружённости Показатель (коэффициент) защищённости информации от утечек
6	Кадровый	Показатель состава персонала и его динамики Показатель квалификации и интеллектуального потенциала Показатель эффективности использования трудовых ресурсов



7	Силовой	Показатель (коэффициент) транспортной безопасности Показатель уровня инженерно-технической защиты Показатель (коэффициент) защищённости имущества и персонала
---	---------	---

*\* составлено авторами по данным [22]*

Следует отметить, что использование представленных критериев сопровождается расчётом показателей. Показатель критерия экономической безопасности – это количественное выражение критерия безопасности [14]. Название каждого критерия закономерно отражает сферу деятельности фирмы, для которой он предназначен: финансовый отвечает за финансовую безопасность хозяйствующего субъекта, правовой – за правовую, экономический – за технико-производственную, информационный – за информационную, кадровый – за интеллектуальную и кадровую, силовой – за силовую безопасность. Каждый критерий из таблицы 1 позволяет осуществить узконаправленный анализ в своей области. По нашему мнению, детальная дифференциация выше представленных критериев на отдельные области функционирования организации позволяет увеличить вероятность точности конечных результатов.

Проанализировав каждый из представленных выше критериев, можно разработать алгоритм определения уровня экономической безопасности хозяйствующего субъекта. Потребность в универсальной методике, закреплённой в нормативно-правовых документах, является одной из основных проблем на современном этапе, решив которую можно будет обеспечить развитие национальной системы экономической безопасности предприятий всех отраслей экономики [9].

Таким образом, считаем целесообразным предложить следующий алгоритм оптимизации теоретической и правовой базы, обеспечивающей экономическую безопасность хозяйствующих субъектов на территории Российской Федерации:

- конкретизировать понятийный аппарат, внося соответствующие изменения в нормативно-правовые акты, регулирующие экономическую безопасность хозяйствующих субъектов на федеральном и региональном уровнях;
- разработать единую методику оценки уровня экономической безопасности для предприятий различных отраслей экономики;
- утвердить механизм анализа, оценки эффективности и мониторинга уровня экономической безопасности на всей территории страны в соответствии с концепцией экономической безопасности на текущий и плановый период.

Таким образом, авторами были рассмотрены наиболее общую и распространённую на практике модель критериев оценки экономической безопасности фирмы. С помощью расчёта показателей, представленных в материалах исследования, можно дать более развёрнутую характеристику каждого критерия экономической безопасности с учетом данных финансовой



отчетности и анализа отчетной документации конкретного хозяйствующего субъекта.

### **Заключение**

В заключение необходимо отметить, что критерии экономической безопасности предприятия – это основа анализа способности предприятия противостоять угрозам. Без четко определённых и сформулированных критериев невозможно осуществить качественную и достоверную оценку экономической безопасности предприятия. В условиях непостоянства проблемы определения конкретного списка критериев каждому хозяйствующему субъекту следует создавать собственную систему критериев и модель оценки, соответствующую его потребностям, структуре и виду деятельности [22].

Однако такие критерии оценки экономической безопасности предприятия, как финансовый, правовой, экономический, экологический, информационный, кадровый и силовой, составляют основу любой модели критериев. Эти критерии должны обязательно присутствовать в процессе проведения оценки способности фирмы противостоять внешним и внутренним воздействиям. Более четкая формулировка критериев оценки уровня экономической безопасности хозяйствующих субъектов на законодательном уровне позволит также усилить меры обеспечения экономической безопасности на всех уровнях экономики. Таким образом, в работе выявлены ряд проблем, решение которых позволит повысить уровень экономической безопасности национальной и региональной экономики в условиях экономической нестабильности, что является одной из первоочередных задач.

### **Список использованных источников:**

1. Абалкин Л. И. От экономической теории до концепции долгосрочной стратегии / Л. Абалкин // Вопросы экономики. 2010. № 6. С. 4-9.
2. Абалкин Л. И. Российский опыт сочетания плана и рынка // Проблемы современной России. 2011. С. 34-38.
3. Экономическая безопасность России: Общий курс: Учебник / Под ред. В.К. Сенчагова. 2-е изд. - М.: Дело, 2005 - 896 с.
4. Глазьев С. Ю. О неотложных мерах по укреплению экономической безопасности России и выводу российской экономики на траекторию опережающего развития. Доклад / С.Ю. Глазьев. М.: Институт экономических стратегий, Русский биографический институт, 2015. 60 с.
5. Экономическая и национальная безопасность : учеб. для студентов вузов, обучающихся по специальности "Нац. экономика" и др. эконом. специальностям / [ Е. А. Олейников и др. ] ; под ред. Е. А. Олейникова ; Рос. экон. акад. им. Г. В. Плеханова. - М. : Экзамен, 2005. 766 с.
6. Экономическая безопасность Российской Федерации : учебник для вузов / [Балакина А. П., Кваша Ю. Ф., Цыпин И. С. и др.] ; под общ. ред. С. В.

Степашина ; МНС России. Всерос. гос. налоговая акад., МВД России. С.-Петерб. ун-т. - Москва : Лань ; Санкт-Петербург : МВД России С.-Петерб. 2001. 602 с

7. Грунин О. А. Основы теории и практики экономической безопасности : Учеб. пособие / О. А. Грунин, С. О. Грунин; М-во образования Рос. Федерации. С.-Петерб. гос. инженер.-эконом. ун-т (ИНЖЭКОН). - СПб. : СПбГИЭУ, 2002 (ИзПК СПбГИЭУ). - 90 с.

8. Barry R. Posen. The transatlantic relationship: Radical reform is in the US national interest. [https://translated.turbopages.org/proxy\\_u/en-ru.ru.fe6a0318-639eadb8-664a73cf-74722d776562/https/hcss.nl/report/radical-reform-is-in-us-national-interest/](https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.fe6a0318-639eadb8-664a73cf-74722d776562/https/hcss.nl/report/radical-reform-is-in-us-national-interest/) (дата обращения 12.10.2022)

9. Пагис, Я. И. Экономическая безопасность как институт / Я. И. Пагис, А. А. Буравова, К. И. Трембач // Менеджмент в России и за рубежом. 2021. № 5. С. 49-56.

10. Baldwin, D. The concept of security // Review of International Studies. – 1997– No. 23 – P. 5–26. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.princeton.edu/~dbaldwin/selected%20articles/Baldwin%20> (дата обращения 14.10.2022).

11. Hough, P. Kahler M., Economic security in an era of globalization. M. Kahler. The Pacific Review. 17 (4), 485-502. 1 January 2004.

12. Yong J. Economic Security. Redressing Imbalance // China Security. Vol.3 № 2. 2007. P. 66-85

13. Бухвальд, Е. М. Пространственные аспекты "концепции-2020" и реализация целевых установок политики регионального развития / Е. М. Бухвальд // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2021. №2. С. 67-83.

14. Караваева И. В., Казанцев С. В., Коломиец А. Г. Основные тенденции развития экономики России на очередной трехлетний период: анализ, риски, прогноз // Экономическая безопасность. 2020. № 4. С. 415-442.

15. Караваева И.В., Быковская Ю.В., Бухвальд Е.М. «Экспертная оценка проекта федерального бюджета на 2022 год и на плановый период 2023-2024 годов» // Экономика и управление: проблемы, решения. 2021. № 11(119). С. 138-163.

16. Караваева И. В., Лев М. Ю. Итоги проведения V Международной научно-практической конференции «Сенчаговские чтения» «Новые вызовы и угрозы экономике и социуму России» // Экономическая безопасность. 2021. № 3. С. 853-887

17. Караваева И. В., Лев М. Ю. Результирующие проблемы экономической безопасности современной России (по итогам проведения Международной научно-практической конференции «VI Сенчаговские чтения: Экономическая безопасность России в новой реальности») // Экономическая безопасность. – 2022. Том 5. № 2. С. 711-736.

18. Рубцова Л. Н., Чернявская Ю. А., Макаров И. Н. Возможные последствия санкционных воздействий на экономику России и способы их преодоления // Креативная экономика. 2022. Т. 16. № 6. С. 2123-2134.

19. Чернявская Ю. А., Рубцова Л. Н. Основные аспекты национальной безопасности России в современный период // В книге: Современные вызовы и реалии экономического развития России. Сборник материалов VII Международной научно-практической конференции. Ставрополь, 2021. С. 317-320.

20. Лещенко Ю. Г. Национальные интересы в контексте обеспечения экономической безопасности государства в условиях глобальной интеграции: эволюционно-теоретический аспект // Вопросы инновационной экономики. 2020. № 4. С. 2375-2390.

21. Бизин М. В., Рубцова Л. Н. Безопасность в сфере финансов // В сборнике: II Открытые экономические чтения студентов, посвященные памяти Онищенко Дмитрия Ивановича // материалы II региональной межвузовской научно-практической конференции студентов и магистрантов, проводимой в рамках празднования 56-летия Липецкого филиала Финуниверситета. 2022. С. 181-183.

22. Якунин Б. О., Рубцова Л. Н. Основные макроэкономические показатели экономической безопасности // в сборнике: II Открытые экономические чтения студентов, посвященные памяти Онищенко Дмитрия Ивановича. Материалы II региональной межвузовской научно-практической конференции студентов и магистрантов, проводимой в рамках празднования 56-летия Липецкого филиала Финуниверситета. 2022. С. 194-199.

#### Сведения об авторах / Information about the author:

*Чернявская Юлия Анатольевна – доцент кафедры «Экономика и финансы» Липецкого филиала ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ», к.э.н., доцент. E-mail: [sherry1504@yandex.ru](mailto:sherry1504@yandex.ru) / Chernyavskaya Yulia Anatolyevna – Associate Professor of the Department of Economics and Finance of the Lipetsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Candidate of Economics, Associate Professor. E-mail: [sherry1504@yandex.ru](mailto:sherry1504@yandex.ru)*

*Жукова Вероника Дмитриевна – студентка 2 курса направления «Экономика», профиль «Анализ рисков и экономическая безопасность» Липецкого филиала ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ», E-mail: [veronuca.zhukova12@gmail.com](mailto:veronuca.zhukova12@gmail.com) / Zhukova Veronika Dmitrievna – the second year student of major «Economics», training profile «Risks analysis and economic security» of the Lipetsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, E-mail: [veronuca.zhukova12@gmail.com](mailto:veronuca.zhukova12@gmail.com)*

Дата поступления статьи: 26.10.2022

Принято решение о публикации: 14.11.2022

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

УДК 658.153

DOI:10.24412/2782-4845-2022-4-12-22

**ОБОРОТНЫЕ СРЕДСТВА ПРЕДПРИЯТИЯ: СУЩНОСТЬ И ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

**И. В. Измалкова**, Липецкий филиал ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ», Липецк, Россия

**Т. В. Понамарева**, «Кафе-бар «О, Бистро», Липецкий филиал ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ», Липецк, Россия

*Аннотация.* В статье определена сущность оборотного капитала, выявлены его отличительные черты и приведена детальная классификация с характеристикой каждого вида оборотных средств. При этом в статье делается акцент на том, что эффективное управление оборотным капиталом является одной из приоритетных задач финансового менеджмента, поскольку эта категория охватывает широкий круг вопросов, касаясь отдельных его элементов. В этой связи в работе исследованы основные структурные элементы оборотного капитала и на этой основе выявлены методы, приёмы управления, контроля и анализа запасов, дебиторской задолженности и денежных средств. Установлена и описана взаимосвязь между уровнем оборотного капитала, платёжеспособностью предприятия и его финансовыми результатами. В заключении выделены основные аспекты, на которых базируется определение политики управления оборотным капиталом на предприятии.

*Ключевые слова:* оборотный капитал, оборотные средства, оборотные активы, производственные фонды, управление оборотным капиталом, структура оборотного капитала

**Для цитирования:** Измалкова И.В., Понамарева Т.В. Оборотные средства предприятия: сущность и особенности управления в современных условиях // ЭФО: Экономика. Финансы. Общество. 2022. №4. С.12-22. DOI:10.24412/2782-4845-2022-4-12-22

**WORKING ASSETS: ESSENCE AND FEATURES OF MANAGEMENT IN MODERN CONDITIONS**

**I. V. Izmalkova**, Lipetsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Lipetsk, Russia

**T. V. Ponomareva**, «I-bar «O, Bistro», Lipetsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Lipetsk, Russia

*Abstract.* The paper defines the essence of working capital, identifies its distinctive features and provides a detailed classification with the characteristics of each type of working capital. At the same time, it emphasizes that efficient management of working capital is one of the priorities of financial management, since this category covers a wide range of issues related to its elements. In this regard, the survey examines the main structural elements of working capital that enables to reveal the methods, management instruments, control and analysis of stocks, accounts receivable and funds. The correlation among the level of working capital, the solvency of an enterprise and its financial results has been established and described. The

*main aspects given in the conclusion allow to define the enterprise policy of working capital management.*

**Keywords:** *working capital, working assets, production funds, working capital management, working capital structure*

### **Введение**

В современных условиях оборотный капитал выступает одним из важнейших компонентов, формирующих большую часть активов предприятия, обеспечивающих бесперебойность его производственных процессов. Неэффективное управление оборотными средствами и, как следствие, возникновение недостатка или же излишка запасов, зачастую оказывает значительное влияние на такие аспекты хозяйственной деятельности как степень платежеспособности, оборачиваемость производственных фондов и длительность производственного цикла, величина прибыли и финансовая устойчивость предприятия. В связи с этим, формирование эффективной политики в области управления оборотным капиталом является одной из приоритетных задач финансовой службы в организации, которая заключается в постоянном поддержании необходимого уровня запасов на складах, оптимизации структуры источников их формирования, определении рациональной структуры оборотных активов, необходимой для обеспечения бесперебойной работы предприятия в процессе его финансово-хозяйственной деятельности. В этих условиях возникает потребность в изучении сущности и особенностей формирования оборотных средств предприятия и разработке предложений по совершенствованию механизмов управления ими.

### **Основная часть**

Материально-техническую базу любого производственного процесса на предприятии составляют его фонды, известные также как средства производства. В зависимости от того, каким образом средства и предметы труда переносят свою стоимость на готовый продукт, производственные фонды принято подразделять на основные и оборотные.

Оборотные производственные фонды включают в себя два компонента: оборотные фонды (имеют преимущественно натуральную форму, полностью потребляются в процессе производства и переносят свою стоимость на готовый продукт) и фонды обращения (обеспечивают процесс обращения товара). Объединение этих двух компонентов в единую систему под названием «оборотный капитал» обеспечивает бесперебойность не только процессов производства продукции, но и процесса её последующей реализации. При этом оборотный капитал попеременно меняет свою форму с денежной в товарную, следом в производственную, после чего снова в товарную и денежную. Эта поочередная смена форм представляет собой цикличность процесса оборачиваемости оборотного капитала.

Оборотный капитал, также известный в отечественной практике учета как оборотные средства или же оборотные активы, представляет собой совокупность

активов предприятия, полностью или частично потребляемых в течение одного производственного цикла и целиком переносящих свою стоимость на производимый продукт.

Исходя из определения оборотного капитала можно выделить его отличительные признаки:

- полное потребление в течение одного производственного цикла;
- полный перенос стоимости на производимый продукт (для оборотных фондов);
- цикличность оборота (последовательный переход между тремя основными формами: товарной, денежной и производственной);
- срок полезного использования составляет менее 1 года;
- в нормальных условиях хозяйственной деятельности предприятия оборотные средства не расходуются полностью, а авансируются в различные виды текущих затрат предприятия, возвращаясь после завершения каждого цикла к своей первоначальной величине [1].

Определение сущности, состава и структуры оборотного капитала позволяет классифицировать его по следующим признакам (табл. 1).

**Таблица 1. Классификация оборотных активов\***

Признак	Вид	Характеристика
Характер финансовых источников формирования	Валовые оборотные активы	Характеризуют общую сумму оборотных активов, сформированную за счет собственного и заемного капитала.
	Чистые оборотные активы	Показывают ту часть оборотных активов, которая образовалась за счет собственного и заемного долгосрочного капитала
	Собственные оборотные активы	Формируются за счет собственного капитала компании и являются разностью между собственным капиталом и внеоборотными активами
Материально-вещественная форма	Запасы сырья, материалов и полуфабрикатов	Данная категория характеризует объем материально-производственных ресурсов, приобретенных для осуществления хозяйственной деятельности предприятий, либо для дальнейшей продажи.
	Дебиторская задолженность	Сумма долгов, причитающихся предприятию, фирме, компании со стороны других предприятий, фирм, а также граждан, являющихся их должниками, дебиторами. Данная часть оборотных активов формируется вследствие выполнения работ (услуг) и продажи товаров с отсрочкой платежа, подотчетных авансов платежей выданных сотрудникам, бизнес партнерам, подрядчикам.
	Денежные средства и их эквиваленты	В данную категорию входят денежные ресурсы предприятия. Кроме того, эквивалентами денежных активов могут выступать

		высоколиквидные финансовые инвестиции со сроком обращения менее 1 года; ценные бумаги частных и государственных предприятий; облигации, эмиссия которых осуществлена государством или его структурам (министерствами).
	Прочие оборотные активы	Это виды оборотных активов, которые ранее не отражены в общей их сумме, например расходы будущих периодов и т.д.
Период функционирования	Постоянная часть оборотных активов	Состоит из необходимого объема финансовых ресурсов предприятия, которые служат для осуществления эффективной операционной деятельности и имеют некоторый постоянный размер (страховой запас) в процессе производства. Часть постоянных активов не подвержена влиянию сезонных колебаний и не требует накопления запасов ТМЦ.
	Переменная часть оборотных активов	Состоит из постоянно изменяемой части активов, которые напрямую зависят от сезонной специфики ведения бизнеса. Как правило, основными признаками данной части являются рост производственных объемов и увеличение сбыта продукции. Как следствие, руководителям компаний и их структурных подразделений требуется формирование в отдельные временные периоды производственного цикла запасов товарно-материальных ценностей для поддержания высокого уровня деловой активности и продаж
Функциональное назначение	Оборотные производственные фонды	Средства, направленные для формирования производственных запасов и непосредственно участвующие в производстве. В наибольшей степени оборотные производственные фонды состоят из материально-производственных запасов. Кроме того, в состав данной категории входит незавершенное производство, т.е. это предметы и средства труда, вступившие в производственный процесс, но не прошедшие все технологические операции обработки.
	Фонды обращения	Оборотные средства, обслуживающие процесс обращения, формируются под влиянием характера деятельности организации (предприятия). Данная категория оборотных активов, включают в себя запасы готовой продукции, дебиторскую задолженность, денежные средства и товары, отгруженные заказчиком
Степень ликвидности	Высоколиквидные активы	Денежные ресурсы предприятия, находящиеся в кассе и на расчетных счетах банков, а также валютные счета.



	Среднеликвидные активы	Краткосрочные финансовые вложения, типа банковских депозитов, эмиссионных ценных бумаг, приобретенная продукция для последующей перепродажи и дебиторская задолженность (за исключением невозвратной).
	Низколиквидные активы	Сырье и материалы, неликвидные товары на складе, дебиторская задолженность с высоким риском невозврата
Метод учета и планирования	Нормируемые оборотные активы	Главной отличительной особенностью является наличие экономически обоснованной и рассчитанной нормы (норма материально-производственных запасов, норма денежных запасов и т.д.)
	Ненормируемые оборотные активы,	Включают в себя исключительно элементы фондов обращения, среди которых все виды денежных ресурсов, расчеты и отгруженные, но не оплаченные заказчиком товары. Отсутствие норм не означает, что размеры этих элементов оборотных средств могут изменяться произвольно и что за ними отсутствует контроль.
Уровень риска вложений	С минимальным риском вложений	Денежные средства, краткосрочные финансовые вложения
	С малым риском вложений	Дебиторская задолженность (за исключением сомнительной), производственные запасы, остатки готовой продукции и товаров (за вычетом не пользующихся спросом)
	Со средним риском вложений	Малоценные и быстроизнашивающиеся предметы, незавершенное производство, расходы будущих периодов
	С высоким риском вложений	Сомнительная дебиторская задолженность, залежалые производственные запасы, готовая продукция и товары, не пользующиеся спросом.

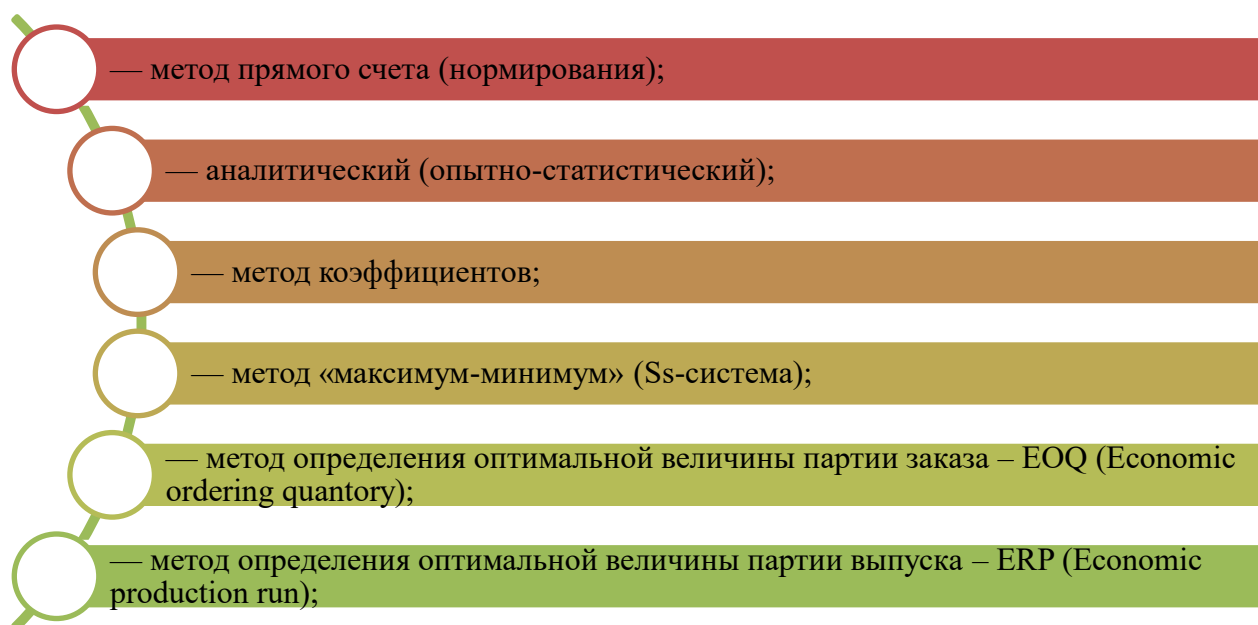
\*Составлено автором по данным [2]

Эффективное управление оборотным капиталом является одной из приоритетных задач финансового менеджмента, поскольку эта категория охватывает широкий круг вопросов, касаемо отдельных его элементов (материально-производственные запасы, дебиторская задолженность, денежные средства, готовая продукция и т.д.), каждый из которых имеет свои особенности и несёт в себе определённые риски, связанные с финансово-хозяйственной деятельностью предприятия [3].

В большинстве компаний оборотный капитал занимает наибольшую долю в структуре активов предприятия, поэтому контроль за его состоянием необходим для успешной работы предприятия. В частности, особое внимание требуется уделять запасам товарно-материальных ценностей и уровню дебиторской задолженности, поскольку их отклонение от прогнозов максимального и минимального значения может стать большой угрозой для компании. Так, например, слишком низкая величина запасов может

спровоцировать замедление или полную остановку производственного цикла по причине их недостаточности для обеспечения производства. Излишки же материальных ценностей повлекут за собой дополнительные издержки на их содержание, что негативно отразится на финансовом результате деятельности компании [4].

Запасы являются одним из наиболее обширных элементов оборотного капитала предприятия. В области производственной деятельности запасы включают в себя материальные ресурсы (такие как сырьё, материалы, хозяйственный инвентарь и т.д.) и товарные остатки (готовая продукция). В области торговой деятельности львиную долю запасов будут составлять товары, предназначенные для перепродажи. Управление данной категорией оборотного капитала определяется с помощью ряда методов, представленных на рисунке 1.



**Рис. 1. Методы управления запасами и определения потребности в них\***

\*Составлено автором по данным [5]

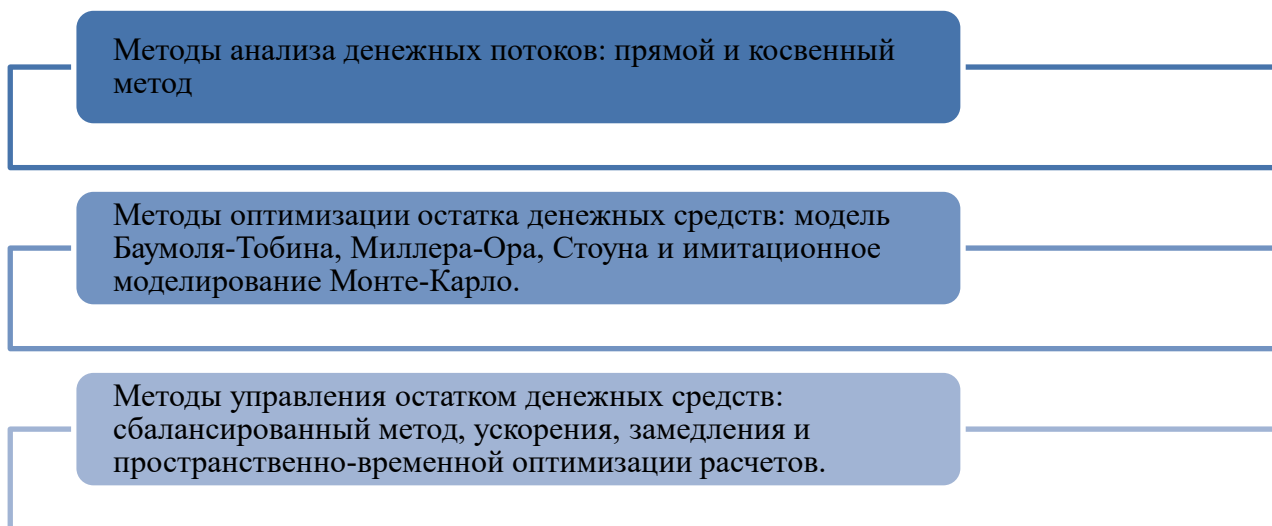
Говоря о дебиторской задолженности, рост её величины может негативно сказаться на платежеспособности компании. Для целей контроля данного сегмента оборотного капитала финансовым менеджерам компании необходимо обладать соответствующими методологическими приёмами. Основные методы управления дебиторской задолженностью представлены на рисунке 2.

<b>Методы контроля и мониторинга</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ARCP и графики погашения (реестры старения дебиторской задолженности)</li></ul>
<b>Методы рефинансирования</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Факторинг, форфейтинг, использование краткосрочных ценных бумаг</li></ul>
<b>Инвестиционные методы</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Прямого счета, аналитический, метод модифицированной приведенной чистой стоимости, метод сценариев</li></ul>
<b>Инкассационные методы</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Анализ платежеспособности конкретного клиента, метод присвоения и изменения кредитного рейтинга, метод стимулирования клиентов на раннюю оплату, система мотивации персонала</li></ul>

**Рис. 2. Методы управления дебиторской задолженностью по группам\***

*\*Составлено автором по данным [12]*

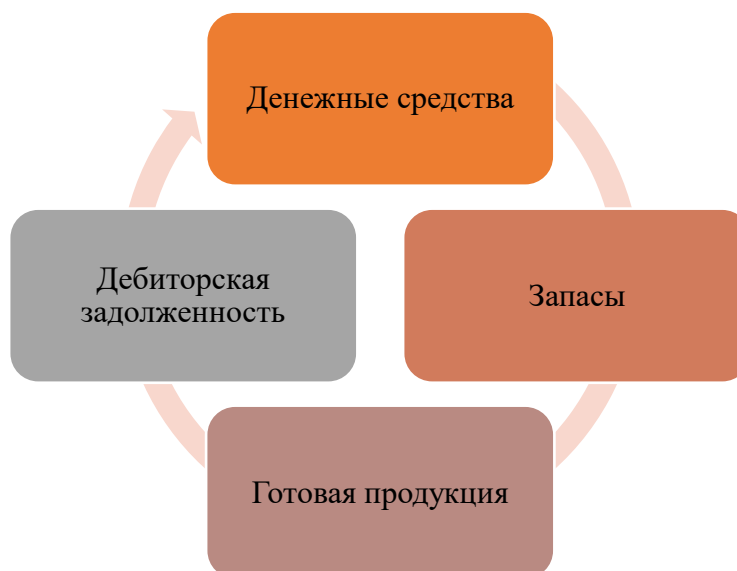
Денежные средства предприятия являются наиболее важным элементом оборотного капитала предприятия, поскольку обеспечивают каждый этап и аспекты финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Управление поступлением и остатками денежных средств, а также их эффективное использование также является немаловажной задачей финансового менеджмента на предприятии [6]. Величина остатка денежных активов на предприятии напрямую оказывает влияние на его платежеспособность, которая выражается в способности предприятия немедленно рассчитаться по всем своим долговым обязательствам, а также на размер инвестируемого в оборотные фонды капитала и, в некоторой мере, на инвестиционные возможности компании (потенциал использования краткосрочных финансовых вложений). Для эффективного учета, контроля и анализа денежных потоков на предприятии используются методы, представленные на рисунке 3.



**Рис. 3. Методы управления денежными средствами по группам\***

\*Составлено автором по данным [7]

В процессе операционной деятельности предприятия происходит постоянная трансформация оборотного капитала (рис.4).



**Рис. 4. Цикличность оборота оборотного капитала\***

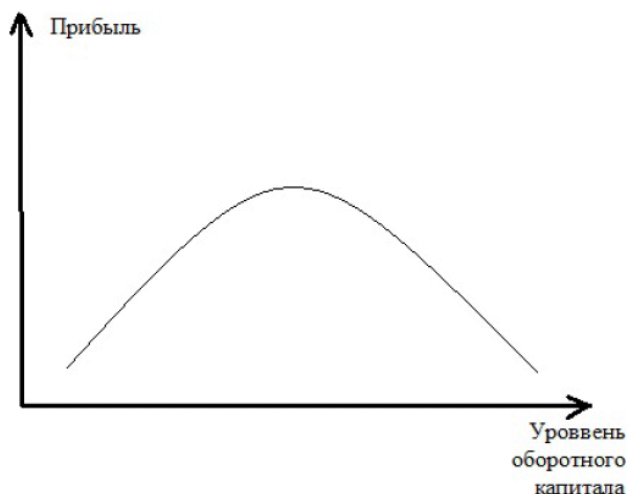
\*Составлено автором по данным [8]

На имеющиеся денежные средства предприятие закупает необходимые сырьё и материалы, после чего предаёт их в производство, откуда они уже выпускаются в форме готовой продукции, которую в последствии передают покупателю. Чаще всего, передача происходит с условием отсрочки платежа, из-за чего образуется дебиторская задолженность, которая трансформируется в денежные средства после погашения покупателем своей кредиторской задолженности. В процессе управления оборотным капиталом важную роль играет соотношение его элементов между собой, поскольку дисбаланс между

ними может вызвать колебания в процессе оптимальной жизнедеятельности фирмы и повлечь за собой негативные последствия [9].

В финансовом менеджменте одной из важнейших характеристик финансово-хозяйственной деятельности фирмы является её платежеспособность, которая характеризуется способностью предприятия своевременно погашать свои обязательства. Обеспечить нормальную платежеспособность предприятия возможно только при условии достаточности на балансе предприятия необходимых ликвидных активов для погашения краткосрочной кредиторской задолженности. Многие компании стараются избегать риска потери ликвидности своего капитала и с особой осторожностью принимают решения относительно структуры оборотного капитала [10]. Это объясняется в первую очередь тем, что при недостаточном объеме денежных средств, дебиторской задолженности или запасов на складах, вероятность потери платежеспособности и снижения рентабельности резко увеличивается [11-12].

Опираясь на эту точку зрения можно предположить, что оптимальной стратегией в отношении управления оборотным капиталом можно считать накапливание текущих активов предприятия с целью минимизации риска снижения ликвидности.



**Рис. 5. Зависимость величины прибыли от уровня оборотного капитала\***

\*Составлено автором по данным [13]

Однако, следует обратить внимание на зависимость величины прибыли от уровня оборотного капитала на предприятии. Как видно на рисунке 5, недостаточность оборотного капитала на предприятии негативно влияет на величину получаемой прибыли, поскольку производственная деятельность не поддерживается на необходимом уровне, что вызывает периодические сбои в работе предприятия. Оптимальный же уровень оборотного капитала максимизирует получаемую прибыль, поскольку производственный цикл имеет непрерывный характер, а длительность оборота минимальна, с учетом заданных условий. Дальнейшее же повышение уровня оборотного капитала начинает негативно сказываться на величине получаемой прибыли, поскольку образуются

излишки оборотных средств, которые нигде не задействуются, что приводит к увеличению издержек на содержание дополнительной величины оборотных активов. Отсюда можно сделать вывод, что стратегия управления оборотным капиталом, заключающаяся только в накоплении оборотных средств, не является оптимальной.

### **Заключение**

На основе вышесказанного можно сделать вывод, что политика управления оборотным капиталом на предприятии должна основываться на двух важных аспектах:

- 1) минимизация риска снижения ликвидности и, как следствие, обеспечение надлежащего уровня платежеспособности;
- 2) максимизация прибыли за счёт оптимизации структуры текущих активов и повышения их рентабельности.

Таким образом, принятие решений в области управления оборотным капиталом предприятия сводится к поиску компромисса между поддержанием платежеспособности и максимизацией прибыли, что, в свою очередь, ставит руководителя перед решением двух основных задач: сведение риска падения ликвидности к минимуму и обеспечение рациональной структуры и рентабельности оборотного капитала.

### **Список использованных источников:**

1. Газарян Р. А. Роль управления оборотным капиталом компании в современной экономике России // Новые импульсы развития: вопросы научных исследований. 2020. №2. С. 77-91.
2. Лысов И. А. Управление оборотным капиталом // КНЖ. 2020. №1. С.16-18.
3. Панфилкина Н. Р. Политика управления оборотным капиталом и методы управления чистым оборотным капиталом // Оценка инвестиций. 2020. №2. С. 27-36.
4. Ефремова А. А., Бошкова В. Д. Потребность предприятия в оборотном капитале // CETERIS PARIBUS. 2019. №10. С. 23-28.
5. Поветкин И. С. Управление оборотным капиталом на предприятиях // Научные исследования и разработки молодых ученых. 2020. №4. С. 45-52.
6. Муравьева Н. Н., Дубинина Т. В. Методика оценки эффективности управления оборотным капиталом в коммерческих организациях // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. №5. С. 110-114.
7. Чаплыгина М. А., Семерова О. С., Зубкова Т. А., Кузьмичева И. Г. Применение финансово - аналитических методов в управлении оборотным капиталом хозяйствующих субъектов как условие обеспечения их конкурентоспособности // РСЭУ. 2021. №4. С. 169-179.
8. Хлусова О. С., Степанова Ю. В. Управление оборотным капиталом предприятия // НАУ. 2021. №3. С. 27 - 33.

9. Газарян Р. А. Управление оборотным капиталом компании в системе сбалансированных показателей // Скиф. 2020. №8. С. 262-271

10. Пучнина А. А., Савенкова О. Ю., Юдин О. И., Некрасова Е. А. Стратегия управления рисками в современных условиях / в сборнике: Региональная инновационная система: состояние, проблемы, направления формирования. Сборник научных трудов по итогам научно-практической конференции по проблемам развития инновационной деятельности в Липецкой области. 2013. С. 241-245.

11. Паршин А. Б., Огорокова О. А. Финансовые инструменты управления основным капиталом предприятия и особенности их применения в РФ // The Scientific Heritage. 2021. №66. С. 12-15.

12. Маркова Н. А. Комплекс мероприятий по управлению оборотным капиталом компании // Научные проблемы водного транспорта. 2020. №62. С. 124-133.

13. Мирошник Н. В., Миняев А. А. Экономическое исследование оборотного капитала // Наука и прогресс транспорта. Вестник Днепропетровского национального университета железнодорожного транспорта. 2018. №10. С. 5 - 10.

#### Сведения об авторах / Information about the authors:

**Измалкова Ирина Валерьевна** – доцент кафедры «Учет и информационные технологии в бизнесе» Липецкого филиала ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ», к.э.н., доцент, E-mail: [izmalkova.02@mail.ru](mailto:izmalkova.02@mail.ru) / **Izmalkova Irina Valerievna** – Associate Professor of the Department of Accounting and Information Technologies in Business, Lipetsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, E-mail: [izmalkova.02@mail.ru](mailto:izmalkova.02@mail.ru)

**Понамарева Татьяна Владимировна** – главный бухгалтер ООО «Кафе-бар «О, Бистро», студент магистратуры Липецкого филиала ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ», направление «Учет и корпоративные финансы», E-mail: [ponamareva2000@mail.ru](mailto:ponamareva2000@mail.ru) / **Ponamareva Tatyana Vladimirovna** – chief accountant «Cafe-bar «O, Bistro», master's student of the Lipetsk branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, direction «Accounting and Corporate Finance», E-mail: [ponamareva2000@mail.ru](mailto:ponamareva2000@mail.ru)

Дата поступления статьи: 06.12.2022

Принято решение о публикации: 22.12.2022

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.



УДК 330.342

DOI:10.24412/2782-4845-2022-4-23-30

## НЕКОТОРЫЕ ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ В УЗБЕКИСТАНЕ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ

**Б. Я. Янгибоев**, Каршинский институт ирригации и агротехнологий при Национальном исследовательском университете «ТИИИМСХ», г. Карши, Узбекистан

***Аннотация.** В статье рассматриваются основные аспекты и тенденции развития цифровой экономики в Узбекистане, их изменения и совершенствование, а также существующие проблемы и решения этих вопросов. Для этих целей предпринимается попытка объяснить сущность цифровой экономики, результаты ее развития в странах мира, ситуацию в Узбекистане, в связи с этим, проводимую работу и вопросы ее дальнейшего ускорения. Вместе с тем в статье представлены актуальные проблемы широкого внедрения цифровой экономики в Узбекистане во все сферы народного хозяйства страны и пути их решения. При этом обосновывается мнение автора относительно государственной поддержки развития цифровой экономики, результатов, достигнутых в международной и местной практике. В конце статьи приведены выводы, связанные с цифровой экономикой.*

***Ключевые слова:** информационные и цифровые технологии, цифровая экономика, интернет, искусственный интеллект, мобильные сетевые коммуникации, бизнес, информационное общество, локальные сетевые технологии, робототехника*

**Для цитирования:** Янгибоев Б. Я. Некоторые проблемы развития цифровой экономики в Узбекистане и пути их решения // ЭФО. Экономика. Финансы. Общество. 2022. №4. С.23-30. DOI:10.24412/2782-4845-2022-4-23-30

## SOME PROBLEMS OF DIGITAL ECONOMY DEVELOPMENT IN UZBEKISTAN AND WAYS TO SOLVE THEM

**B. Ya. Yangiboev**, Karshi Institute of Irrigation and Agrotechnologies at the National Research University, Karshi, Uzbekistan

***Abstract.** The article discusses the main aspects and trends in the development of the digital economy in Uzbekistan, their changes and improvement, as well as existing problems and solutions to these issues. For these purposes, the author makes an attempt to explain the digital economy essence, the results of its development in the world, the situation in Uzbekistan and the ways to accelerate the pace of digital development. At the same time, the paper analyses the current problems of the widespread development of the digital economy in Uzbekistan that affects all spheres of the country's national economy and shows the ways to solve them. The author's opinion is backed by the state support of the digital economy development, the results achieved in international and local practice. At the end of the paper some conclusions related to the digital economy are given.*

***Keywords:** information and digital technologies, digital economy, internet, artificial*

*intelligence, mobile network communications, business, information society, local network technologies, robotics*

### **Введение и постановка цели**

Достиженные результаты прогресса в области цифровых технологий за короткий промежуток времени в развитых странах мира служат положительным примером для других государств. В результате таких усилий были созданы возможности для населения мира получить доступ к компьютерам и Интернету и широко пользоваться их услугами. В настоящее время трудно представить нашу сегодняшнюю жизнь без компьютеров и интернет-сервисов.

Следует отметить, что сегодня, учитывая международную значимость данного вопроса, необходимо дальнейшее развитие сотрудничества с мировым сообществом для лучшего понимания основных направлений и проблем цифровой сферы. Основная задача – провести работу в этом направлении исходя из требований времени.

При участии различных групп экспертов из разных стран мира разрабатываются высокоэффективные и актуальные рекомендации по передовым модулям развития цифровых технологий с использованием открытых и гибких моделей, в том числе развития национальной экономики каждой страны на основе цифровых технологий. Без него человечество может быть лишено полезного применения цифровых технологий.

Новые технологии, в частности искусственный интеллект, неизбежно приведут к существенным изменениям на рынке труда, включая сокращение рабочих мест в одних отраслях и появление больших возможностей в других, что в свою очередь создаст множество новых знаний и навыков, кардинально новые меры социальной защиты, труда и отдыха требует качественно новых отношений между ними. Поиск новых решений также требует сотрудничества между государствами, хозяйствующими субъектами, политическими партиями и научными сообществами в деле эффективного использования современных технологий.

Становится закономерным процесс, когда цифровая экономика служит общим интересам людей и охватывает все аспекты в больших масштабах. Такая экономика требует много новых знаний и умений, принципиально новых мер социальной защиты населения, качественно новых отношений труда и отдыха.

Таким образом, в данной статье будут рассмотрены основные аспекты и тенденции развития цифровой экономики в Узбекистане, их изменения и совершенствование, а также существующие проблемы и решения этих вопросов. При этом будет высказано мнение автора относительно государственной поддержки развития цифровой экономики, результатов, достигнутых в международной и местной практике.

### **Методология исследования**

На основе изучения тенденций, происходящих в сфере цифровой экономики в развитых странах мира, в том числе в Республике Узбекистане,

сделаны выводы о необходимости их дальнейшего развития в будущем. На основе связи между теорией и практикой использовались такие методы, как анализ и сравнение.

### *Результаты исследования*

По мнению Дьяченко Н.Н. «в Узбекистане реализуются комплексные меры по активному развитию цифровой экономики, широкому внедрению современных информационно-коммуникационных технологий во все отрасли и сферы, в первую очередь, в государственное управление, образование, здравоохранение, промышленность, сельское хозяйство» [1].

Существует множество исследований [2-5], посвященных определению цифровой экономики. В большинстве из них близко научному мышлению то, что оно связано с развитием информационных технологий, потому целесообразно рассматривать цифровую экономику как процесс развития, связанный с технологиями, экономическими агентами и глобальной сетью интернет, но этого недостаточно, так как цифровая экономика - это прежде всего развитие цифровых информационных технологий.

На основе этого можно предположить, что более полным было бы определение цифровой экономики, как обеспечение экономического и социального развития в результате внедрения и эффективного использования достижений современных информационных технологий во всех национальных экономиках каждой страны и в различные стороны общественной жизни.

Цифровая экономика не ограничивается электронной коммерцией, производством товаров и услуг, связанных с информационными технологиями, но и здравоохранением, наукой и образованием, строительством, энергетикой, транспортом, геологией, кадастром, архивом. Она обеспечивает высокую эффективность в каждой из этих отраслей.

Исходным фундаментом цифровой экономики являются информационные технологии. Правильнее было бы назвать это цифровыми информационными технологиями, потому что в основе информационных технологий лежат соответствующие цифры. Их эволюция делится на несколько этапов и имеет свои особенности. Несомненно, появление и развитие цифровых информационных технологий – это объективный процесс, вытекающий из потребности развития общества.

Сегодня основной целью продвижения цифровой экономики является создание системы информационных технологий на уровне, позволяющем решать любые стратегические задачи, принимать решения по осуществлению оптимального управления социально-экономическими процессами. Это окажет влияние на развитие цифровой экономики.

В настоящее время наиболее популярным и распространенным технологическим средством развития цифровых информационных технологий является Интернет. Технологии распределенных систем, глобальных, региональных и локальных сетей активно используются в различных областях науки, производства и бизнеса.

Какова основная цель перехода к цифровой экономике? По нашему мнению, это развитие народного хозяйства каждой страны на оптимальном уровне и, тем самым, обеспечение материального благополучия народа. Быстрое внедрение цифровых технологий в отрасли народного хозяйства и все сферы социальной сферы является приоритетом для всех стран.

Сегодня быстрый процесс оцифровки создал цифровую экономику. Эта малоизученная и глубоко укоренившаяся экономика создает перед производителями большие возможности для организации эффективной маркетинговой деятельности в предпринимательской и социальной сферах, снижения затрат до минимума, получения максимальной прибыли, успешной реализации товаров и оказания услуг.

В последующие годы в предпринимательстве и других социально-экономических видах деятельности во всем мире появилось новое поколение цифровых технологий, и в силу масштабов их развития термины «искусственный интеллект», «робототехника», «Интернет вещей», «беспроводная связь», «технологии» и другие термины появились в науке. Все это относится к элементам цифровой экономики.

Согласно расчетам, переход к цифровой экономике позволит повысить производительность труда компаний, эффективность их работы, увеличить производство, обеспечить прозрачность деятельности и абсолютный объем продукции и резко сократить их стоимость. Это его самое важное преимущество.

С помощью цифровой экономики обеспечивается качественное обслуживание потребителей, покупателей и клиентов и создается ряд других удобств. Это включает в себя заказ обеда в час пик, вызов такси, отправку денег родственникам, и даже соседу, трансграничное деловое сотрудничество, пространство электронной коммерции и т. д.

Внедрение цифровых технологий и их «стремительное развитие уже стали приоритетами для ряда стран. Их отличает большая продолжительность периода реализации цифрового развития, преемственность приоритетов, начиная с создания базовых информационно-коммуникационных технологий, формирования приемлемой политики в этой сфере, поддержки программ по широкому внедрению цифровых технологий» [6].

По некоторым данным в настоящее время лидирующие в мировом рейтингов двадцати странах для этих целей направляется около 2 трлн долларов для развития цифровой экономики. Кроме того, создаются дополнительные фонды для ускорения развития в этом направлении. Подсчитано, что «их внедрение позволит увеличить производительность труда в компаниях на 40% и валовой внутренний продукт не менее чем на 30%» [6]. Как отметил Президент Республики Узбекистан Ш. М. Мирзиёев, «обеспечение высокого уровня экономического роста позволит предотвратить и ликвидировать коррупцию» [7].

Экономисты прогнозируют, что к началу 2023 году четверть мирового валового внутреннего продукта будет приходиться на цифровую экономику. В связи с этим необходимость развития новой экономики станет еще более

актуальной. По некоторым данным, в Англии, которая является одной из ведущих стран мира по уровню экономического развития, доля цифровой экономики в валовом внутреннем продукте составлял в 2019 году 12%, тогда как в Узбекистане этот показатель составлял всего 2%, однако к 2023 году планируется увеличить этот показатель в 3 раза [8-9].

«В условиях, когда большинство развитых стран мира развиваются на базе цифровой экономики, цифровизация всех отраслей и секторов национальной экономики страны является главным условием интеграции в мировое сообщество, завоевания места в мировом рынке, обеспечения экономической стабильности, достижения эффективности и создания достаточных удобств для наших граждан» [6].

Объявление в Узбекистане 2020 года «Годом науки, просвещения и развития цифровой экономики» имело большое символическое значение, так как в программе этого года была намечена полная цифровизация таких сфер, как транспорт, геология, образование и архив. Сегодня в Ташкенте, в ряде областных и районных центров создан парк информационных технологий с современной инфраструктурой. Создание таких парков в Нукусе, Бухаре, Намангане, Самарканде, Гулистане, Ургенче и других городах является большим шагом на пути к цифровой экономике.

На основе широкого внедрения в Узбекистане сети Интернет, в целях дальнейшего развития форм общения физических и юридических лиц с государственными органами в условиях перехода к цифровой экономике внесены дополнения в новую редакцию «Единых интерактивных государственных услуг». По данным информационной службы Министерства информационных технологий Узбекистана в направлении развития телекоммуникационной инфраструктуры проведен ряд работ, в том числе расширение магистральных сетей телекоммуникаций на 237 объектах по республике. Модернизация их оборудования и пропускная способность магистральных сетей телекоммуникаций составляет 200 Гбит/с, на межрайонном уровне поставлено 40 Гбит/с. Однако все это не позволяет сделать вывод о том, что этого достаточно.

Таким образом, наряду с некоторыми позитивными сдвигами по переходу на цифровую экономику в Узбекистане, есть и ряд проблем, ожидающих своего решения. Как отметил Президент Узбекистана «Хотя в 2019 году наша страна поднялась на 8 позиций по международному индексу развития информационно-коммуникационных технологий, мы все равно сильно отстаем. Если говорить о том, что большинство министерств, ведомств и предприятий совершенно далеки от цифровых технологий, то у их руководителей и, тем более, у нашего населения навыков для полного понимания сути проблем, связанных с цифровой экономикой, недостаточно. Это остается еще одним препятствием для стремительного развития цифровой экономики» [10].

Есть также нерешенные проблемы с онлайн и другими способами работы. В 2020 году только 34% держателей пластиковых карт совершали цифровые

платежи в республике, например, в Англии этот показатель составляет 96%. Стоит отметить, что в нашей стране есть широкие возможности для увеличения количества платежей через терминал. Глава государства Узбекистана отметил: «Конечно, мы прекрасно понимаем, что формирование цифровой экономики требует наличия необходимой инфраструктуры, больших денежных и трудовых ресурсов. Но как бы тяжело это ни было, если мы не начнем сегодня, когда завтра будет слишком поздно. Поэтому активный переход к цифровой экономике будет одним из наших главных приоритетов в ближайшие пять лет» [10]. Развитие данной проблемы в Узбекистане, безусловно, заставляет уделять особое внимание вопросам обеспечения и взаимодействия государственных органов и субъектов предпринимательства по внедрению инновационных идей, технологий и разработок, подготовки кадров, обладающих глубокими знаниями и интеллектуальным потенциалом.

По данным Всемирного банка, 66% всего мирового богатства приходится на человеческий капитал, то есть в основном на уровень знаний человека. Именно поэтому глава Узбекистана в своем Послании, оглашенном в Олий Мажлисе в начале 2020 года, особо отметил мысль о том, что «величайшее богатство – это ум и знание, величайшее наследство – хорошее образование, а величайшая нищета – невежество» [7].

Для развития цифровой экономики на уровне востребованности в Узбекистане также особое значение имеет формирование образовательных программ, отвечающих мировым тенденциям, и образовательных методик, обеспечивающих цифровую грамотность.

Итак, каковы препятствия или проблемы для широкого внедрения цифровой экономики в нашей стране в соответствии с мировыми стандартами? По мнению аналитиков консалтинговой службы «ERGO Research Advisory», главной проблемой в Узбекистане является телекоммуникационная инфраструктура, низкое качество связи и недостаточное финансирование из государственного бюджета. В результате низких инвестиций в развитие цифровой экономики плотность базовых станций связи остается низкой. Это приводит к тому, что интернет и мобильные услуги не работают должным образом, что приводит к снижению роста цифровой экономики и цифровым потрясениям. В связи с этим следует отметить, что скорость интернета в Узбекистане в два раза ниже, чем в среднем по странам Содружества Независимых Государств. Также проблемой внедрения цифровой экономики стало отсутствие высоких зарплат у ИТ-специалистов, являющихся техническим персоналом в бюджетных организациях. Причина в том, что квалифицированные программисты долго на этой должности не задерживаются. Они предпочитают работать на международные организации, совместные предприятия, зарубежных заказчиков. Теперь введен механизм предоставления им бонуса.

Итак, проблем, связанных с широким внедрением цифровой экономики в Узбекистане, достаточно много. Нет сомнений, что решением этой проблемы послужит принятие Программы «Цифровой Узбекистан – 2030», утвержденной

Указом Президента от 5 октября 2020 года [10].

### **Заключение**

Опираясь на изученные в статье мнения и комментарии, считаем необходимым в качестве вывода выделить следующее:

существуют различные взгляды, подходы и мнения относительно цифровых технологий, опубликованные в научных источниках, в правительственных решениях и документах зарубежных стран и в нашей стране, в источниках, опубликованных на страницах прессы, по таким вопросам, как определение, место в развитии общества и их концептуальных основах;

на наш взгляд, было бы достаточным определить цифровую экономику как обеспечение социально-экономического развития в результате внедрения достижений современных цифровых информационных технологий во все отрасли национальной экономики каждой страны и различные стороны общественной жизни;

цифровые технологии являются основным источником экономического развития;

благодаря развитию цифровых технологий повысится производительность труда и конкурентоспособность национальных предприятий;

внедрение и стремительное развитие цифровых технологий позволяет хозяйствующим субъектам прогнозировать спрос, оптимизировать процессы и совершенствовать другие виды деятельности. Это, в свою очередь, приводит к существенному изменению требований к специалистам;

использование цифровых технологий, помимо наличия благоприятной инвестиционной среды, создает условия для ее развития на местах;

Узбекистан полностью соблюдает требования и правила развития цифровых технологий. В связи с этим возникают более сложные задачи, комплексное решение которых повысит инновационную активность национальных предприятий и подготовит почву для полноценного формирования спроса на цифровые технологии.

### **Список использованных источников:**

1. Дьяченко Н. Н. Нормативное правовое регулирование обмена информацией в сфере борьбы с преступностью между государствами-участниками СНГ, осуществляемого в электронной форме / в сборнике конф. «Взаимодействие правоохранительных органов и специальных служб государств-участников СНГ в сфере борьбы с преступностью» М.: Московская академия Следственного комитета РФ. 2021. С.76-86
2. Абдуллаев О. М. Цифровая экономика. Ташкент, 2020.
3. Жуманазаров К. Цифровая экономика. Карши, 2020.
4. Янгибоев Б. Я. Цифровая экономика: пути развития. - Самарканд: СИЭС, 2021.



5. Янгибоев Б. Я. Цифровая экономика: сущность и социально-экономическое значение. - Самарканд: Фан булагы, 2022.
6. Янгибоев Б. Я., Холбоев Б. М., Худайназаров С. С. Финансовые издержки перехода к цифровой экономике / сб.конф. «Современные подходы к трансформации концепций государственного регулирования и управления в социально-экономических система», ЗАО «Университетская книга», Курск. 2022. С.372-377
7. Обращение Президента Республики Узбекистан Ш.М. Мирзияева к собранию Олий Мажлиса от 24 января 2020 года // Народное слово, от 25 января 2020 года, № 19. <http://uz/politics/uzbekistan-respublikasi-president-shavkat-mirziyev-oliy-25-01-2020>
8. Лойко В. И., Луценко Е. В., Орлов А. И. Современная цифровая экономика. - Краснодар, КубГАУ, 2018.
9. Лapidус Л. В. Цифровая экономика: управление электронным бизнесом и электронной коммерцией. - М.:ИНФРА, 2019.
10. Указ Президента Республики Узбекистан Ш.М. Мирзияева № ПУ-6079 от 5 октября 2020 года «Об утверждении стратегии и эффективное осуществление меры «Цифровой Узбекистан – 2030».

**Сведения об авторе / Information about the author:**

**Янгибоев Бердияр Янгибоевич** – профессор Каршинского института ирригации и агротехнологий, д.э.н., г. Карши, Узбекистан, E-mail: [tursunov-ie64@mail.ru](mailto:tursunov-ie64@mail.ru) / **Yangiboev Berdiyari Yangiboevich** – professor of Karshi Institute of Irrigation and Agrotechnology, PhD., Karshi, Uzbekistan, E-mail: [tursunov-ie64@mail.ru](mailto:tursunov-ie64@mail.ru)

Дата поступления статьи: 29.09.2022

Принято решение о публикации: 14.10.2022

Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.

Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

УДК 69.003

DOI:10.24412/2782-4845-2022-4-31-41

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫХ НАПРАВЛЕНИЙ РАЗВИТИЯ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ УЗБЕКИСТАНА

**И. Э. Турсунов**, Каршинский инженерно-экономический институт, г. Карши, Узбекистан

**Э. Б. Искандаров**, Ташкентский архитектурно-строительный институт, г.Ташкент, Узбекистан

***Аннотация.** В статье рассмотрено развитие инновационной деятельности строительных организаций. Современные тенденции развития мировой экономики тесно связаны с возрастанием роли инновационных технологий и знаний в жизни общества. В результате проведенного исследования установлено, что использование кластерного подхода при формировании системы управления инновационным развитием на уровне отраслей и регионов обеспечивает эффективность и устойчивость инновационного развития на современном этапе развития экономики и общества. В этой связи в работе сформированы основы отраслевого инновационно-производственного кластера, методика формирования инноваций, а также рекомендации по применению кластерной системы в обеспечении инновационного развития. Сегодня во многих странах с развитой строительной отраслью внимание в основном уделяется реализации инновационной политики и формированию национальной инновационной системы.*

***Ключевые слова:** национальная инновационная система, современные тенденции развития, инновационное развитие, инновационная технология, кластерная система, строительные организации, устойчивое развитие.*

**Для цитирования:** Турсунов И. Э., Искандаров Э. Б. Определение инновационных направлений развития строительной отрасли Узбекистана // ЭФО: Экономика. Финансы. Общество. 2022. №4. С.31-41. DOI:10.24412/2782-4845-2022-4-31-41

## THE IDENTIFICATION OF INNOVATIVE DEVELOPMENT TRENDS OF UZBEKISTAN CONSTRUCTION INDUSTRY

**I. E. Tursunov**, Karshi Engineering and Economic Institute, Karshi, Uzbekistan

**E. B. Iskandarov**, Tashkent Institute of Architecture and Civil Engineering, Tashkent, Uzbekistan

***Abstract.** The paper deals with the development of innovative activities of construction organizations. Modern trends in the development of the global economy are closely related to the increasing role of innovative technologies and knowledge in society. As a result of the study, it was established that the use of a cluster approach in the formation of an innovative development management system at the level of industries and regions ensures the efficiency and sustainability of innovative development at the current stage of economic and social development. In this regard, the foundations of the industry innovation - production cluster*

*have been formed in the work. Methodology of innovation formations, as well as recommendations on the use of the cluster system ensure innovative development. Today, in many countries with a developed construction industry, attention is mainly paid to the implementation of innovation policies and the formation of a national innovation system.*

**Keywords:** *national innovation system, modern development trends, innovative development, innovative technology, cluster system, construction organizations, sustainable development.*

### **Введение**

В мировой экономике инновационное развитие любой страны является приоритетным направлением в обеспечении устойчивого экономического роста. Доля строительной отрасли в мировом валовом внутреннем продукте постоянно растет. Доля мирового валового внутреннего продукта от 7% до 12% (в развитых странах) приходится на строительную отрасль, что показывает, насколько важно обеспечить устойчивое инновационное развитие этой отрасли. Сегодня во многих странах с развитой строительной отраслью внимание в основном уделяется реализации инновационной политики и формированию национальной инновационной системы. Также приоритетное внимание уделяется финансовым и организационным вопросам развития строительной отрасли.

«Современные тенденции развития мировой экономики тесно связаны с возрастанием роли инновационных технологий и знаний в жизни общества. Экономика меняется, становится более инновационной, а в основе этих изменений лежит использование новых технологий, скоростных телекоммуникаций и трансформация системы образования» [1]. В этой связи, по мнению экспертов, «в процессе осуществления реформ требуется совершенствование и разработка новых инструментов инновационного развития, адаптированного современным условиям и ориентированных для решения задач, поставленных в качестве приоритетных направлений развития экономики» [1].

Анализ научных источников показал, что масштабные исследования по обеспечению устойчивого инновационного развития в строительной отрасли проводятся по всему миру. В условиях инновационного развития экономики всё большую популярность приобретает строительный комплекс, являющийся важнейшим этапом инвестиционно-строительного процесса. В этой связи активизация инновационного процесса в этой сфере сможет обеспечить своевременный ввод объектов капитального строительства, развитие производства и повышение эффективности. Эти и другие вопросы послужили основанием для проведения данного исследования и определили его актуальность.

### **Основная часть**

Развитие процессов глобализации, инноваций и международной интеграции привело к регламентации видов инноваций и созданию международных стандартов. Конечной целью инновационной деятельности является коммерциализация инноваций на предприятиях строительной отрасли,

а также проведение научных исследований по приоритетным направлениям обеспечения развития строительного комплекса на основе созданных энергоемких и сейсмостойких строительных объектов на основе инновационных технологий.

Как показывает практика, инновационный процесс в производстве является результатом фундаментальных и прикладных исследований, научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок, маркетинга, производства и внедрения идей, новинок, инноваций и характеризуется как постепенное и планомерное изменение.

Возникает необходимость совершенствования инновационного развития предприятий промышленного строительства, формирования методики оценки инновационного потенциала строительных предприятий. В частности, инновационный потенциал строительного предприятия является уникальным показателем, характеризующим способность предприятия осуществлять инновационную деятельность. Его следует рассматривать как многоуровневое, комплексное описание потенциальных возможностей хозяйствующего субъекта. В ряде исследований категория инновационной компетентности трактуется как совокупность ресурсов. По составу и структуре показателей инновационного потенциала предприятия можно в полной мере понять возможности инновационного роста предприятия. Уместно представить описательные необходимые и достаточные показатели.

Факторами, определяющими способность предприятия к осуществлению инновационной деятельности, ее масштабы и управление, являются, прежде всего, научно-исследовательский потенциал предприятия, технический потенциал предприятия, потенциал эффективности нововведений и отдача от них. Следовательно, функциональными группами, составляющими инновационную компетенцию предприятия, выступают рабочие и служащие, осуществляющие научную деятельность на данном предприятии посредством научно-исследовательской компетенции, рабочие и служащие, имеющие ученые степени, и научные исследования, проводимые на предприятии.

Поскольку строительный комплекс Узбекистана является важной отраслью экономики страны и неотъемлемой частью повышения ее благосостояния, то по развитию этой сферы принимаются масштабные меры. Проводимые в строительной отрасли реформы посредством развития и внедрения новых технологий, направлены на повышение качества строительной продукции и эффективности отрасли в целом.

Сегодня поиск решения задач обеспечения непрерывного инновационного развития строительного комплекса требует проведения научных исследований по многим аспектам. ПФ-5544 от 21 сентября 2018 года «Утверждение стратегии инновационного развития Республики Узбекистана на 2019-2021 годы» и Постановления № ПФ-6119 от 27 ноября 2020 года «Об утверждении стратегии модернизации, опережающего и инновационного развития строительной отрасли Республики Узбекистан на 2021-2025 годы» играют важную роль для

развития промышленности строительных материалов, а также для выполнения задач, предусмотренных иными нормативными документами.

В целях обеспечения ускоренного инновационного развития всех отраслей экономики и социальной сферы, в 2017 году было образовано Министерство инновационного развития Республики Узбекистан. В рамках Государственной программы 2018 года предусмотрено:

освобождение от уплаты всех видов налогов и обязательных платежей предприятий, занимающихся инновационной деятельностью;

создание условий для активизации финансовых институтов в инновационной деятельности;

обеспечение действенности правовых институтов в инновационной сфере.

«В Узбекистане разработан проект закона «Об инновационной деятельности», в котором предусмотрены целевые льготные кредиты как источники финансирования инновационной деятельности, что будет выступать стимулом для разработки новых инновационных товаров и услуг. Документ предусматривает совершенствования системы государственного и общественного строительства, обеспечения верховенства закона и дальнейшего реформирования судебной-правовой системы, развития и либерализации экономики, а также социальной сферы, и приоритетные направления в сфере обеспечения безопасности, религиозной толерантности и межнационального согласия, а также осуществления взвешенной, взаимовыгодной и конструктивной внешней политики страны» [2].

Проводимые исследования показывают, что дальнейшее развитие строительной отрасли в Узбекистане должно осуществляться на инновационной основе путем создания инновационного - производственного кластера с включением в него в качестве элементов кластера Минстроя Республики Узбекистан и его подразделений в регионах, высших учебных учреждений, проектных организаций и многочисленных строительного-монтажных организаций, и предприятий [3].

Дальнейшее развитие инновационной деятельности предприятий зависит от производственных возможностей, умения использовать и коммерциализировать современные технологии. С учетом сложившейся ситуации в строительной отрасли ниже представлена блок-схема научно-исследовательских работ по формированию системы устойчивого инновационного развития строительной отрасли Узбекистана (рис. 1).

Современное состояние развития строительной отрасли и особенности формирования национальной инновационной системы показали, что последняя играет ведущую роль, начиная с определения стратегии инновационного развития, завершая макроанализом и оценкой результатов инновационной деятельности.

Известно, что инновационная политика государства направлена на обеспечение согласования экономических интересов всех субъектов инновационного процесса. В то же время доля НИОКР в ВВП Узбекистана

незначительная и составляет не более 0,2%. Поэтому устойчивое развитие строительной отрасли является одним из приоритетов. Создание и развитие кластера намечено проводить поэтапно, постепенно укрепляя связи, усиливая потенциал строительно-монтажных организаций и других элементов кластера.

Для этих целей на основе статистических данных авторами проведена оценка экономического развития отрасли с использованием эконометрических моделей и разработаны различные сценарии. Так, по статданным, объем строительных работ может увеличиться до 11,2% или уменьшиться до 8,6% в существующих вариантах. В результате объем производства строительных материалов может увеличиться до 12,3% или уменьшиться до 9,5%.

Методом простого тренда разработаны прогнозные показатели объема производства строительных материалов в Республике Узбекистан до 2027 года. По данным прогноза объем производства строительных материалов к 2025 году увеличится на 32,1%. Тот факт, что в строительной отрасли создается от 7% до 12% мирового ВВП свидетельствует о важности обеспечения устойчивого инновационного развития этой отрасли. Многие исследования по изучению влияния научных исследований на ВВП показали, что чем выше их доля, тем ускоренными темпами развиваются эти страны. Затраты на НИОКР в США составляют 2.79% к ВВП, в Китае 3.29 % к ВВП, в Южной Корее 4.29 % к ВВП [3].



**Рис 1. Блок-схема по формированию научных исследований по обеспечению устойчивого и инновационного развития промышленно строительных материалов**

*\* составлено автором*

### **Результаты исследования**

В Узбекистане уделяется особое внимание как к строительной сфере, так и к инновационному развитию национальной экономики. Свидетельством этого выступает организация Министерства строительства Республики Узбекистан, которое образовано на базе бывшего Госархитектурастрога РУз Указом Президента Республики Узбекистан от 2 апреля 2018 г. «О мерах по коренному совершенствованию системы государственного управления в сфере строительства».

Социально-экономическое развитие Республики Узбекистан за последние годы характеризуется наличием ряда положительных устойчивых трендов. Так в 2019 году ВВП текущих ценах составил свыше 407,5 млрд. сум и увеличился по сравнению с предыдущим годом в реальном выражении на 5,1%. Производство же ВВП по строительной деятельности выросло на 9,1 %. Динамика объемов строительных работ за 2018-2021 годы отражает наличие устойчивого тренда их роста (таб. 1).

**Таблица 1. Динамика строительных работ по Республике Узбекистан\***

Годы	2018	2019	2020	2021	2021 к 2018 (%)
В целом по Республике в млрд. сумах	21251,5	27680	32968,8	35802,1	178,5
В т.ч. строительство зданий и сооружений	16336,9	21368,5	25449,9	27511,3	X

\* составлено авторами на основе данных [4]

Данные о динамике количества предприятий в строительстве показывают, что рост объемов строительных работ сопровождался ростом числа строительных предприятий. Инвестиции в модернизацию, техническое и технологическое перевооружение и расширение предприятий и организаций выросли в 2021 г. по республике на 47,2%. Доля в общем объеме инвестиций в модернизацию, техническое и технологическое перевооружение и расширение предприятий и организаций по Республике Узбекистан составила 25,3%. Приведенные данные позволяют констатировать, что в условиях модернизации экономики Узбекистана на инвестиционно-строительную деятельность оказывает наличие устойчивого спроса на строительную продукцию, а также политика в области инвестирования.

Как видно из выше приведенных данных строительный комплекс развивается хорошими темпами. Использование кластерного подхода только улучшает технико-экономические показатели отрасли. При формировании строительного кластера жизненный цикл кластеров насчитывает несколько первоначальных этапов: от нулевого этапа - период, в котором возникают предпосылки для создания кластера (традиции, культура, географическое положение, природные ресурсы, макроэкономическая среда), до 3-го этапа -



самообучающийся кластер.

Проведенный в работе анализ показал, что инновационное развитие отрасли ведется недостаточно системно, отрасль и ее сложившийся потенциал требуют сформировать отраслевой инновационный кластер на основе таких принципов, как: иерархичность структуры кластера, последовательное проведение процессов формирования кластера, учет этапов жизненного цикла кластеров, последовательность перехода к новому этапу.

Исходя из этого авторами предлагается иерархическая структура кластера, представленная в таблице 2.

**Таблица 2. Иерархическая структура отраслевого инновационного кластера и основные задачи\***

Кластер	Состав образований (элементов)	Важнейшие задачи, решаемые на данном уровне
Уровень высшего ранга	Министерство строительства и его территориальные подразделения	1. Разработка стратегии инновационного развития отрасли; 2. Руководство реализацией стратегии инновационного развития отрасли; 3. Мониторинг процесса развития кластера и инновационной деятельности.
Уровень второго ранга	Минстрой и высшие учебные заведения в его составе	1. Выявление направлений инновационного развития отрасли; 2. Совершенствование человеческого капитала в отрасли; 3. Проведение теоретических и прикладных научно-исследовательских исследований.
Уровень третьего ранга	Высшие учебные заведения в составе Минстроя, и крупнейшие проектные организации и научно-исследовательские организации строительного профиля	1. Разработка отечественных инноваций; 2. Оценка приемлемости зарубежных инноваций к местным условиям; 3. Формирование и ведение отраслевого портфеля инноваций; 4. Разработка рекомендаций по росту потенциала строительных организаций и отрасли в целом.
Уровень четвертого ранга	Региональные подразделения Минстроя и строительно-монтажные организации	Обеспечение эффективного процесса инновационного развития на местах

\*разработано авторами

В работе методом опроса экспертов был составлен перечень из 16-ти наиболее значимых направлений активизации инновационной деятельности. После опроса экспертов получена оценка каждого направления. При этом коэффициент значимости составил  $K_k = 0,8435$  по критерию Пирсона  $\chi^2$  факт. = 143,3 (при доверительной вероятности  $\alpha = 0,001$  и в зависимости от числа степеней свободы  $k = 16 - 1 = 15$ )  $\chi^2$  табл. = 40,79 т.е.  $\chi^2$  факт.  $> \chi^2$  табл.

Региональная и отраслевая экономика

(143,3>40,79). Это означает, что  $K_k$  существен, и согласованность мнений экспертов высокая.

В работе для оценки инновационного потенциала предлагаются ряд показателей, сгруппированных в три блока (таблица 3).

**Таблица 3. Показатели для оценки инновационного потенциала хозяйствующих субъектов строительной отрасли\***

№	Наименование блока и показателей
	<b>Блок А. Показатели внешнего характера</b>
1	Конкурентоспособность СМО
2	Динамика объемов выполненных работ
	<b>Блок В. Показатели организационно – управленческой деятельности и экономические результаты</b>
3	Рост удельного веса квалифицированных кадров в СМО
4	Рост доли нематериальных активов в общей стоимости основного капитала
5	Динамика производительности труда (выработки)
6	Динамика рентабельности
	<b>Блок С. Показатели производственно-технической деятельности</b>
7	Равномерность (ритмичность) строительства
8	Наличие отклонений по срокам строительства
9	Динамика экономического эффекта внедрения инноваций
10	Качество строительного-монтажных работ
11	Соблюдение правил техники безопасности и охраны труда

\*разработано авторами

Предлагаемая система оценки важнейших факторов направлена на обеспечение объективной оценки потенциала строительных организаций. Конкурентоспособность строительных организаций оцениваются через результаты участия в тендерных торгах. Предлагается этот показатель определять по формуле:

$$n_1 = \frac{D_{т.н} - D_{т.с}}{D_{т.с}} \quad (1)$$

где,

$D_{т.н}$  – доля объемов, выполненных СМР за анализируемый период по тендерным объектам;

$D_{т.с}$  – то же за аналогичный период прошлого года;

В работе представлены алгоритмы расчета каждого показателя. После определения значений рассматриваемых показателей проводится расчет их с учетом коэффициента значимости по следующей формуле:

$$N_i = n_i Z_i \quad (2)$$

где,

$n_i$  – первоначальное значение  $i$ -го показателя;

$Z_i$  – коэффициента значимости  $i$ -го показателя в пределах каждого блока. Каждый коэффициент имеет значение в долях единицы и определяется экспертным путем. Причем сумма коэффициентов в пределах блока равна единице, то есть

$$0 \leq Z_i \leq 1.0 \quad (3)$$

Следующим шагом расчета является определение суммарного показателя инновационного потенциала по каждому блоку по формуле:

$$n_{\text{бл}y} = \tau i \sum N \gamma \quad (4)$$

где,

$\tau i$  - коэффициент значимости блока. Он определяется экспертным методом. При этом коэффициент принимает значение в пределах единицы, а сумма всех коэффициентов всех блоков принимается равной единице.

Вслед за этим определяется суммарное значение показателей инновационного потенциала по формуле:

$$n_{\text{инт}} = \sum_a^c n_{\text{бл}y} \quad (5)$$

Данная методика позволяет достаточно четко и с определенным уровнем объективности оценить инновационный потенциал строительной организации и проследить ее динамику.

Таким образом, научная новизна проведенных исследований заключается в выявлении основных структурных элементов кластерного развития инновационной деятельности в строительстве, методику оценки инновационного потенциала строительной организации. Научная и практическая значимость результатов данного исследования выступают практической рекомендацией по обеспечению устойчивого инновационного развития хозяйствующих субъектов, работающих в строительной отрасли.

### **Выводы**

В результате проведенного исследования установлено, что использование кластерного подхода при формировании системы управления инновационным развитием на уровне отраслей и регионов, обеспечивает эффективность и устойчивость инновационного развития на современном этапе развития экономики и общества. В этой связи в работе сформированы основы отраслевого инновационно-производственного кластера. При этом для выявления наиболее значимых и приоритетных направлений формирования системы управления устойчивого инновационного развития на основе проведенного экспертного опроса с достаточно высоким уровнем достоверности отобраны следующие направления:

- формирование методики оценки инновационного потенциала строительных организаций;
- формирование методики формирования инновационного портфеля строительных организаций;

– создание аппарата мониторинга развития инновационной деятельности в отрасли в территориальном разрезе, формирование методики оценки экономической эффективности создания инновационно-производственного кластера в строительстве;

– создана методика оценки инновационного потенциала строительных организаций, определен состав показателей и алгоритм их расчета.

При этом показатели объединены в три группы: показатели внешнего характера, показатели организационно–управленческой деятельности и экономические результаты, показатели производственно-технической деятельности предприятия.

Методика позволяет провести сопоставительный анализ развития инновационной деятельности строительной организации и выработки на этой основе мер по росту собственного инновационного потенциала.

### Список использованных источников:

1. Феномен рыночного хозяйства: теоретический и методологический контент бизнеса инноваций / М. Л. Альпидовская, Л. Г. Ампар, А. Н. Багба [и др.]. – Лондон : Publishing house LSP, 2019. 505 с.
2. Абдурашидова М. С. Особенности финансирования инновационных проектов в Узбекистане // Экономика и финансы (Узбекистан). 2020. С.152-158
3. Джабриев А. Н., Искандаров Э. Б. Основные положения формирования системы устойчивого инновационного развития строительной сферы. Архитектура, строительство и дизайн. Журнал №2 ТАСИ. 2019.
4. База данных статистики ОЭСР [Электронный ресурс]. - Режим доступа:<http://seed-db.com/fccelerators>. (дата обращения: 05.11.2022).
5. Турсунов И. Э., Рахимова Д. О. Развитие виртуального предпринимательства на основе цифровой экономики // Economics. 2021. №1 (48). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-virtualnogo-predprinimatelstva-na-osnove-tsifrovoy-ekonomiki> (дата обращения: 10.11.2022).
6. Ганчерёнок И. И., Горбачев Н. Н., Турсунов И. Э. Цифровая экономика: управление информационными ресурсами. Учебное пособие. – Т.: ИД «Ворис», 2020. 104 с.
7. Искандаров Э. Б. Факторы обеспечения эффективности инновационной деятельности в строительстве на базе использования кластерного подхода. Электронный журнал. ТДИУ, 2021.
8. Искандаров Э. Б. Современные приоритеты городского строительства в условиях роста // Проблемы архитектуры строительства. 2019. №1. С.3-12
9. Iskandarov E. B. (2020). Composition of indicators for assessing the innovative potential of construction organizations. ISJ Theoretical & Applied Science, 05 (85), 12-14. Doi: <https://dx.doi.org/10.15863/TAS.2020.05.85.3>

10. Искандаров Э. Б. Роль малого бизнеса и частного предпринимательства в инновационном развитии строительства. Международная научная конференция. 18-19 сентябрь 2020 г.

**Сведения об авторах / Information about the author:**

*Турсунов Имомназар Эгамбердиевич – Каршинский инженерно-экономический институт, г. Карши, Республика Узбекистан, к.э.н., доцент, E-mail: tursunov-ie64@mail.ru / **Tursunov Imomnazar Egamberdievich** – Karshi Engineering and Economics Institute, Karshi, Republic of Uzbekistan, Candidate of Economics, Associate Professor, E-mail: tursunov-ie64@mail.ru*

*Искандаров Эркин Буриевич – Ташкентский архитектурно-строительный институт, г. Ташкент, Республика Узбекистан, к.э.н., E-mail: tursunov-ie64@mail.ru / **Iskandarov Erkin Burievich** - Tashkent Institute of Architecture and Civil Engineering, Tashkent, Republic of Uzbekistan, Ph.D., E-mail: e.iskandarov@davarx.uz*

Дата поступления статьи: 15.11.2022

Принято решение о публикации: 22.12.2022

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

УДК 332.14

DOI:10.24412/2782-4845-2022-4-42-54

**СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ СТРУКТУРНЫХ РАЗЛИЧИЙ  
РАСХОДНОЙ ЧАСТИ БЮДЖЕТОВ В ОБЛАСТНЫХ ЦЕНТРАХ ЦЧР**

**В. Н. Уродовских**, Липецкий филиал ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ», Липецк, Россия

**Т. В. Огаркова**, отдел планирования расходов отраслей экономики бюджетного управления г. Липецка, Липецкий филиал ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ», студентка магистратуры

***Аннотация.** В данной статье проводится анализ структурных различий основных направлений расходной части бюджета города Липецка с бюджетами городов Центрально-Черноземного экономического района на душу населения. Данные показатели анализа косвенно характеризуют уровень жизни населения, его социальную стабильность, нагрузку расходной части бюджета на одного человека и отражают социальную направленность бюджета. Цель работы сводится к проведению сравнительного анализа структур расходной части бюджетов и оценка возможности построения осредненной структуры типового бюджета для областных центров регионов ЦЧР. Объектом исследования выбраны областные центры ЦЧР. Предмет исследования – структурные различия расходной части бюджетов городов. Оценка структурных различий производилась с помощью статистических методов сравнения (линейный коэффициент структурных различий, квадратический коэффициент структурных различий, среднее относительное линейное изменение) и индексного метода сравнения структурных различий (индекс В. Рябцева) с привлечением электронных средств обработки информации в среде Microsoft Office Excel. Подобный опыт может быть рекомендован для сравнения расходной части бюджетов муниципальных образований внутри одного региона, либо при сравнении с бюджетами других городов или регионов.*

***Ключевые слова:** бюджет, структурные различия, линейный коэффициент структурных различий, квадратический коэффициент структурных различий, среднее относительное линейное изменение, индекс К. Гатеева, индекс А. Салаи, индекс В. Рябцева.*

**Для цитирования:** Уродовских В. Н., Огаркова Т. В. Сравнительный анализ структурных различий расходной части бюджетов в областных центрах ЦЧР // ЭФО: Экономика. Финансы. Общество. 2022. №4. С.42-54. DOI:10.24412/2782-4845-2022-4-42-54

**THE COMPARATIVE ANALYSIS OF THE BUDGET EXPENDITURE IN THE REGIONAL CENTERS OF THE CENTRAL BLACK EARTH ECONOMIC REGION**

**Urodovskikh V. N.**, Lipetsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Lipetsk, Russia

**Ogarkova T. V.**, Department of industries' cost planning of the budget management of Lipetsk, Lipetsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Lipetsk, Russia

***Abstract.** This paper analyzes the structural differences between the main directions of the expenditure part of the budget of the city of Lipetsk and the budgets of the cities of the Central Black Earth Region per capita. The analysis indicators indirectly characterize the standard of living of the population, its social stability, the load on the expenditure part of the budget per person and reflect the social orientation of the budget. The purpose of the work is to conduct a comparative analysis of the structures of the expenditure part of the budgets and to assess the possibility of creating an average structure of the standard budget for the regional centers of the Central Black Earth Region. The regional centers of the Central Black Earth Region are the survey object. The structural differences in the expenditure part of city budgets—the survey subject. Structural differences are assessed by means of statistical methods of comparison (linear coefficient of structural differences, quadratic coefficient of structural differences, average relative linear change) and index method of comparison of structural differences (V. Ryabtsev index) using electronic information processing tools in the Microsoft Office Excel environment. Such experience can be recommended for comparing the expenditure part of the budgets of municipalities within one region, or when comparing with the budgets of other cities or regions.*

***Keywords:** budget, structural differences, linear coefficient of structural differences, quadratic coefficient of structural differences, average relative linear change, K. Gatev index, A. Salai index, V. Ryabtsev index.*

### **Введение и постановка проблемы**

В статье представлены результаты сравнительного анализа структуры основных разделов расходной части бюджета города Липецка с бюджетами областных центров Центрально-Черноземного экономического района (ЦЧР) в абсолютных значениях и на душу населения. Данные показатели анализа косвенно характеризуют уровень жизни населения, его социальную стабильность, нагрузку расходной части бюджета на одного человека и отражают социальную направленность бюджета.

Подобная работа по планированию и контролю за исполнением бюджета ведется в департаменте финансов администрации города Липецка. В текущем году был проведен сравнительный анализ структуры расходной части бюджетов города Липецка и Липецкой области с бюджетами города Белгорода и Белгородской области. В данной статье рассматривается более широкая задача, которая охватывает 5 регионов ЦЧР (города Белгород, Воронеж, Курск, Липецк и Тамбов). В этой связи целью работы выступает на основе сравнительного анализа структуры расходной части бюджетов оценка возможности построения осредненной структуры типового бюджета для областных центров регионов ЦЧР.

В качестве объектов исследования выбраны областные центры ЦЧР.

Предметом исследования являются структурные различия расходной части бюджетов городов.

Исходные данные для анализа структуры бюджетов на 2022 год взяты с официальных сайтов администраций областных центров ЦЧР в виде электронных версий [1-5].

Для оценки структур расходной части бюджетов городов использовались статистические методы сравнений (линейный коэффициент структурных различий, квадратический коэффициент структурных различий, среднее относительное линейное изменение) и индексные методы сравнения структурных различий (индексы К. Гатева, А. Салаи и В. М. Рябцева) с привлечением электронных средств в обработке информации в среде Microsoft Office Excel.

### ***Основная часть***

Бюджет — «это форма образования и расходования денежных средств, предназначенных для финансового обеспечения задач и функций государства и местного самоуправления» [6]. В бюджетной системе РФ выделяется три вида бюджета:

- федеральный бюджет и бюджеты государственных внебюджетных фондов РФ;
- бюджет субъекта РФ и бюджеты территориальных государственных внебюджетных фондов;
- местные бюджеты (бюджет муниципального образования).

В законодательстве РФ бюджет муниципального образования (местный бюджет) определён как форма образования и расходования денежных средств в расчёте на финансовый год и (или) плановый период.

Органы местного самоуправления муниципального образования самостоятельно с соблюдением требований, установленных Бюджетным кодексом РФ, Федеральным законом «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», Методическими рекомендациями по разработке и реализации Программы оптимизации расходов бюджета субъекта РФ, формируют, утверждают, исполняют бюджет и осуществляют контроль за его исполнением.

В жизненном цикле бюджета выделяется три этапа:

- 1) составление первоначального бюджета, который утверждается законодательным (представительным) органом власти;
- 2) проведение уточнений бюджета в процессе его реализации;
- 3) составление отчета о фактическом его выполнении.

Основными направлениями использования средств бюджета являются расходы на образование, социальную политику, жилищно-коммунальное хозяйство, благоустройство, дорожную сферу, культуру, физическую культуру и спорт, а также строительство объектов социальной инфраструктуры (детские сады, школы, автомобильные дороги и т. д.) [7].

### ***Методы исследования***

Сравнительный анализ в абсолютных значениях не позволяет получить объективную оценку различий, поэтому анализ структуры основных разделов



расходной части бюджета проводился в долях и процентах с помощью индексов и коэффициентов структурных различий [8,9].

В расчетных формулах структурных различий, которые приводятся ниже, приняты следующие обозначения:  $d_{1i}; d_{2i}$  – значение  $i$ -го удельного веса в структуре сравниваемых бюджетов,  $k$  – количество анализируемых строк (разделов бюджета).

*Линейный коэффициент структурных различий.* Рассчитывается как отношение суммы модулей абсолютных изменений долей к числу наблюдений:

$$K_{Ad} = \frac{\sum_{i=1}^k |d_{2i} - d_{1i}|}{k}. \quad (1)$$

Данный коэффициент показывает, на сколько в среднем отличается структура сравниваемых бюджетов.

*Квадратический коэффициент структурных различий.* Представляет собой корень отношения суммы квадрата модулей абсолютных изменений долей к числу наблюдений:

$$Q_d = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^k (d_{2i} - d_{1i})^2}{k}}. \quad (2)$$

Чем ближе значение коэффициента  $Q_d$  к 0, тем меньше различий в структурах изучаемых совокупностей.

Оба коэффициента показывают, на сколько пунктов в среднем отклоняются друг от друга удельные веса сравниваемых структур. Но анализ изменения структур с их помощью происходит без учета величины базы, от которой это изменение произошло. Для более точной оценки изменений обычно используются не абсолютные, а относительные изменения.

*Среднее относительное линейное изменение* рассчитывается как средняя величина из относительных линейных отклонений (т.е. темпов прироста), взятых по модулю:

$$l_{отн} = \frac{\sum_{i=1}^k \left| \frac{d_{2i} - d_{1i}}{d_{1i}} \right|}{k}. \quad (3)$$

*Интегральный коэффициент структурных сдвигов К. Гатева.* Данный коэффициент изменяется в пределах от 0 до 1. Чем ближе его значение к 1, тем сильнее различия в структуре.

$$K_{Г} = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^k (d_{2i} - d_{1i})^2}{\sum_{i=1}^k d_{2i}^2 + \sum_{i=1}^k d_{1i}^2}}. \quad (4)$$

*Индекс А. Салаи.* Отражает изменение каких элементов в структуре произошло, то есть если изменился удельный вес крупных элементов, то значение индекса А. Салаи при прочих равных условиях будет меньше, по сравнению с изменениями небольших по удельному весу структур.

$$K_c = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^k \frac{(d_{2i}-d_{1i})^2}{(d_{2i}+d_{1i})}}{k}} \quad (5)$$

Приведенные индексы принимают значения в интервале от 0 до 1. Если тот или иной индекс равен нулю, то наблюдается полное сходство структур, если единице – полное различие. Принято считать, что если индекс более 0,5, то различия сравниваемых структур считаются существенными. Индексы К. Гатева и А. Салаи имеют грубую оценку и не позволяют сделать однозначный вывод о значимости структурных различий. Наибольшее распространение получил индекс В. М. Рябцева.

*Индекс В. М. Рябцева*, в отличие от индекса А. Салаи, может применяться на любой совокупности статистических данных, при этом значения этого показателя не зависят от числа градаций структур. Оценка производится на основе максимально возможной величине расхождений между компонентами структуры, по соотношению:

$$K_r = \sqrt{\frac{\sum (d_{2i}-d_{1i})^2}{\sum (d_{2i}+d_{1i})^2}} \quad (6)$$

Преимущество данного индекса в том, что он имеет шкалу оценки меры существенности структурных различий, представленную в виде таблицы 1.

**Таблица 1. Шкала оценки меры существенности структурных различий\***

Интервал значений индекса ( $K_r$ )	Уровень структурных различий (УР)
0,000-0,030	Тождественность структур (Т)
0,031-0,070	Весьма низкий уровень различий структур (ВН)
0,071-0,150	Низкий уровень различий структур (Н)
0,151-0,300	Существенный уровень различий структур (С)
0,301-0,500	Значительный уровень различий (З)
0,501-0,700	Весьма значительный уровень различий (ВЗ)
0,701-0,900	Противоположный тип структур (П)
0,901 и выше	Полная противоположность структур (ПП)

\*составлено авторами по данным [10]

### **Результаты исследования**

Сравнительный анализ структур бюджета проводился преимущественно на основе индекса В. М. Рябцева и соответствующей шкалы оценки. В качестве примера для проведения сравнительного анализа структур (удельных весов) основных разделов расходных частей бюджетов в абсолютных значениях и на душу населения выбраны два города Липецк и Воронеж. Исходные данные и результаты расчетов структур бюджетов представлены в таблице 2.

**Таблица 2. Структура расходной части бюджетов г. Липецка и Воронежа\***

Наименование	г. Липецк (население 0,496447 млн. чел.)				г. Воронеж (население 1,048738 млн. чел.)			
	Сумма, млн. руб.	Доля	На душу населени я, руб.	Доля	Сумма, млн. руб.	Доля	На душу населени я, руб.	Доля
1	2	3	4	5	6	7	8	9
ВСЕГО	14466,88	1,00	29140,83	1,00	27537,07	1,00	26257,34	1,00
Общегосуд. вопросы	703,91	0,05	1417,90	0,05	3098,37	0,11	2954,38	0,11
Нац. безопасность и правоохран. деятельность	86,19	0,01	173,61	0,01	221,77	0,01	211,46	0,01
Нац. экономика	2500,96	0,17	5037,72	0,17	3825,09	0,14	3647,33	0,14
ЖКХ	2272,55	0,16	4577,63	0,16	1157,20	0,04	1103,42	0,04
Охрана окружающей среды	14,99	0,00	30,19	0,00	57,77	0,00	55,09	0,00
Образование	7085,18	0,49	14271,78	0,49	16704,44	0,61	15928,13	0,61
Культура, кинематография	470,37	0,03	947,47	0,03	599,28	0,02	571,43	0,02
Соц. политика	706,78	0,05	1423,68	0,05	604,30	0,02	576,22	0,02
ФК и спорт	473,02	0,03	952,81	0,03	930,85	0,03	887,59	0,03
СМИ	22,03	0,00	44,38	0,00	0,00	0,00	–	0,00
Обслуживание гос. (муницип.) долга	130,90	0,01	263,67	0,01	338,00	0,01	322,29	0,01

\* составлено авторами

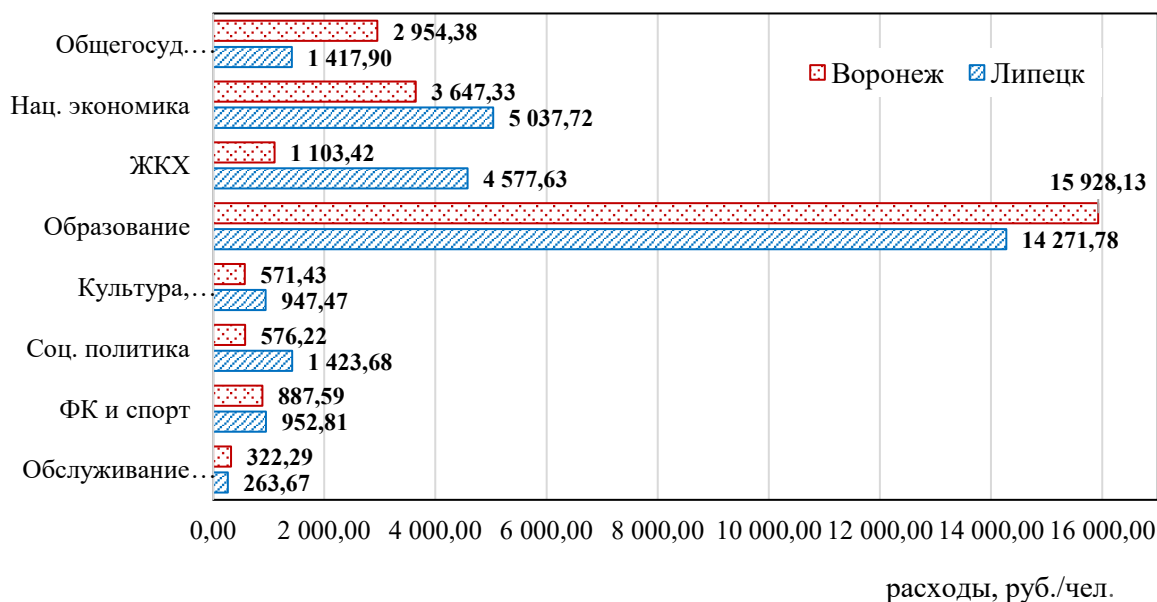
Предварительный анализ структур по табл. 2 позволяет сделать вывод о том, что обе структуры расходной части бюджета городов Липецка и Воронежа имеют определенную схожесть. Это подтверждается и сравнением относительных показателей по каждому разделу расходов. Удельные веса по каждому разделу расходов в сравниваемых бюджетах незначительно различаются при этом удельные веса бюджетов на душу населения имеют более существенные различия.

Единственный раздел бюджета, структура которого отличается в сравниваемых бюджетах – ЖКХ: в г. Липецке его доля от общих расходах составляет 16%, а в Воронеже всего лишь 4%. Сравнение структур бюджетов в абсолютных показателях дает не полную картину, поскольку она не учитывает численность населения и поэтому не отражает нагрузку бюджета на одного человека. С учетом этого целесообразно при проведении структурного анализа бюджета принимать во внимание численность населения городов, так как между бюджетом и численность населения существует прямая зависимость.

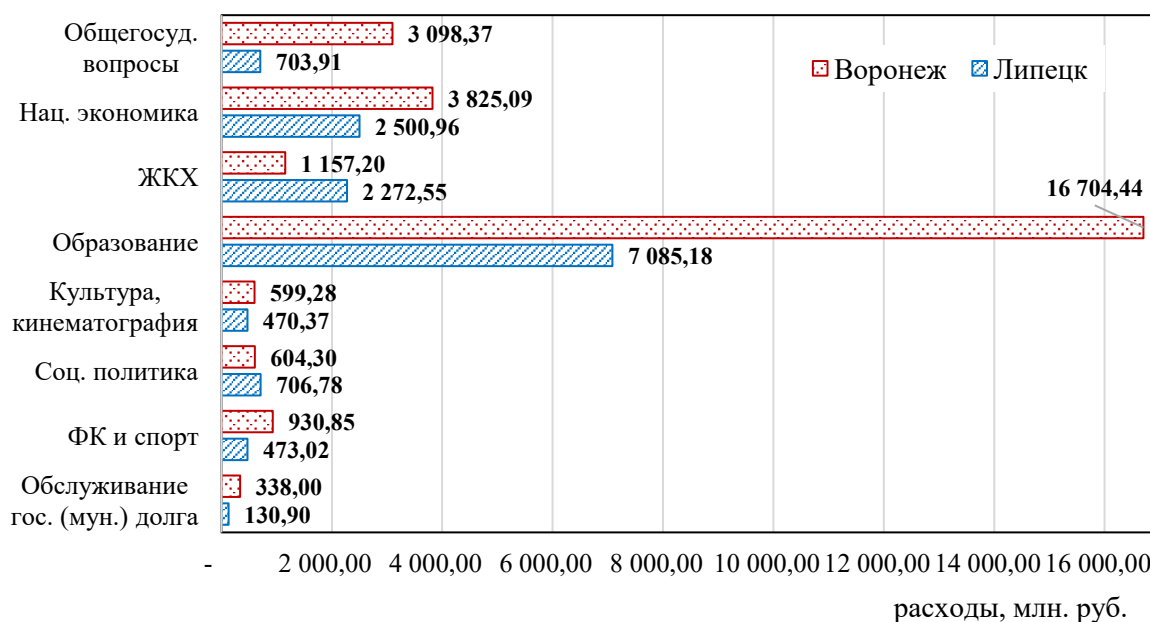
Численность населения в г. Липецке почти в 2 раза меньше, чем в г. Воронеже, соответственно структуры бюджетов расходной части практически

идентичны, и общая сумма расходов будет меньше в 2 раза, что и наблюдается при анализе таблицы 2.

Проведем сравнительный анализ с помощью графиков структуры основных разделов расходной части бюджетов с учетом численности населения (руб./чел.), рис. 1а) и без учета численности населения (млн. руб.) соответственно, рис. 1б).



а) основные разделы расходов бюджетов с учетом численности населения

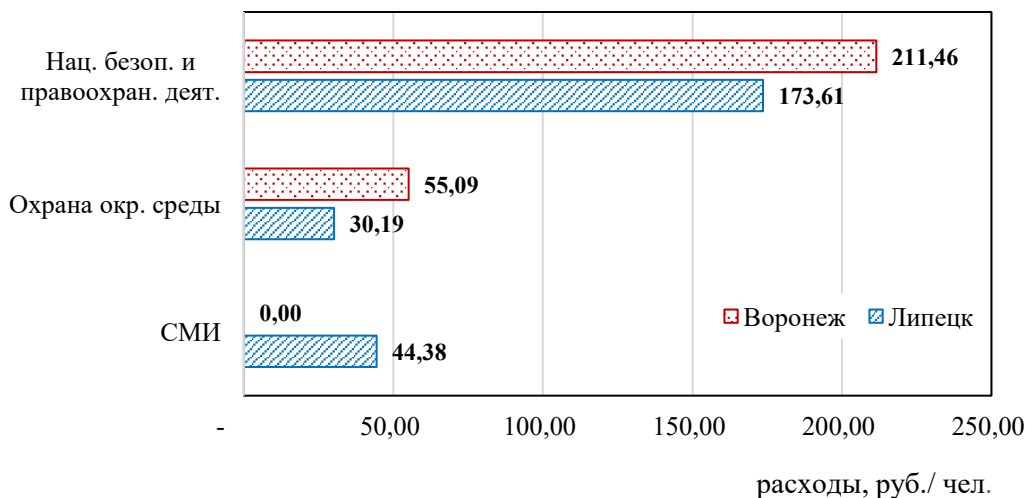


б) основные разделы расходов бюджетов без учета численности населения

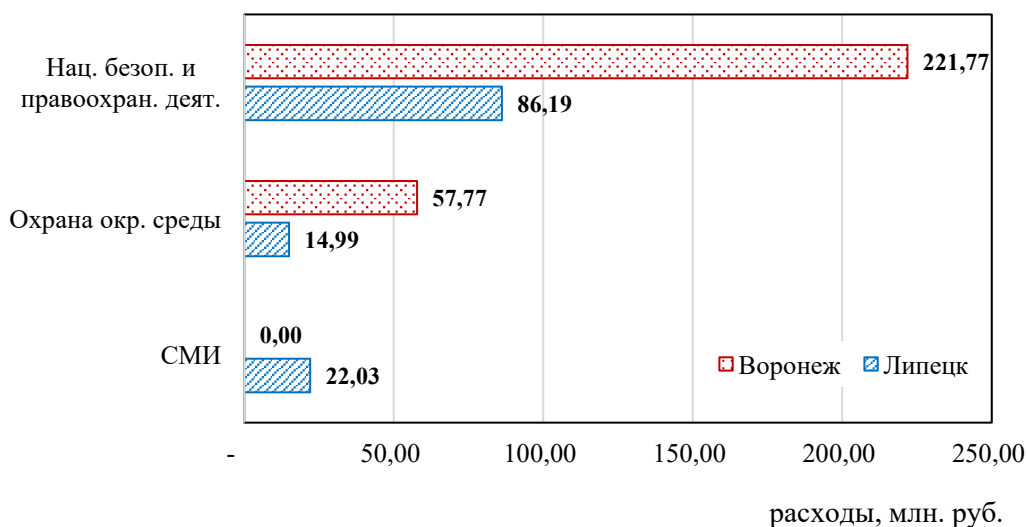
**Рис.1. Структура основных разделов расходной части бюджетов г. Липецка и г. Воронежа\***

\*составлено авторами

Из-за значительных различий в порядке абсолютных значений и удельных весов в общей сумме бюджетов разделы СМИ, охрана окружающей среды, национальная безопасность вынесены на отдельный график, рис.2.



а) расходы бюджетов с учетом численности населения



б) структуры расходов бюджетов без учета численности населения

**Рис.2. Структура расходов бюджетов г. Липецка и г. Воронежа по разделам национальная безопасность и правоохранительная деятельность, охрана окружающей среды и СМИ \***

*\*составлено авторами*

Результаты, представленные на рисунках 1 и 2, показывают характерные различия в структурах разделов бюджетов как с учетом численности, так и без учета численности населения. Учет численности населения позволяет получить более ценную и содержательную информацию при проведении анализа расходной части бюджетов.

Визуальный анализ основных направлений расходной части бюджетов не

позволяет сделать вывод о том, насколько существенны структурные различия по совокупности сравниваемых разделов. Поэтому анализ удобнее производить с помощью показателей структурных различий, по расчетным формулам, представленным выше. Вспомогательные расчеты приведены в таблице 3.

**Таблица 3. Расчет показателей структурных различий бюджетов городов Липецка и Воронежа\***

$d_{1i}$	$d_{2i}$	$ d_{2i} - d_{1i} $	$(d_{2i} - d_{1i})^2$	$d_{1i}^2$	$d_{2i}^2$	$(\frac{d_{2i} - d_{1i}}{d_{2i} + d_{1i}})^2$	$(\frac{d_{1i}}{d_{2i}})^2$
1	2	3	4	5	6	7	8
0,05	0,11	0,0639	0,004078	0,002367	0,012660	0,157	0,02598
0,01	0,01	0,0021	0,000004	0,000035	0,000065	0,022	0,00020
0,17	0,14	0,0340	0,001154	0,029886	0,019295	0,012	0,09721
0,16	0,04	0,1151	0,013240	0,024676	0,001766	0,334	0,03964
0,00	0,002	0,0011	0,000001	0,000001	0,000004	0,115	0,00001
0,49	0,61	0,1169	0,013657	0,239857	0,367984	0,011	1,20202
0,03	0,02	0,0108	0,000116	0,001057	0,000474	0,039	0,00295
0,05	0,02	0,0269	0,000724	0,002387	0,000482	0,144	0,00501
0,03	0,03	0,0011	0,000001	0,001069	0,001143	0,000	0,00442
0,00	0,00	0,0015	0,000002	0,000002	0,000000	1,000	0,00000
0,01	0,01	0,0032	0,000010	0,000082	0,000151	0,023	0,00045
СУММА:		0,3764	0,0329879	0,301420	0,404022	1,858	1,37790

\*составлено авторами

Окончательные результаты расчета показателей структурных различий для бюджетов двух городов представлены в табл.4.

**Таблица 4. Результаты расчета показателей структурных различий\***

Наименование	Коэффициенты		Индекс В. Рябцева
	$K_{Ad}$	$Q_d$	$K_r$
Значение показателя	0,034	0,055	0,155

\*составлено авторами

Линейный коэффициент структурных различий  $K_{Ad} = 0,034$  показывает, что структура бюджета города Липецка отличается от структуры бюджета города Воронежа в среднем на 3,4%.

Квадратический коэффициент структурных различий  $Q_d = 0,055$  незначительно отличается от 0, значит в структуре сравниваемых бюджетов имеют место небольшие различия.

В соответствии со шкалой (см. табл.1) оценки меры существенности структурных различий, индекс В. М. Рябцева равный  $K_r = 0,155$  свидетельствует о том, что в расходной части бюджетов городов Липецка и Воронежа есть

разделы, которые существенно отличают структуру бюджетов. Сравнительный анализ основных направлений расходов города Липецка и города Воронежа показал, что структура существенно отличается лишь в одном разделе расходной части бюджета – ЖКХ. В городе Липецке доля расходов на жилищно-коммунальное хозяйство составляет 16%, а в городе Воронеже – 4%. В целом структуры расходной части бюджетов городов схожи.

По аналогии с вышеприведенными расчетами в табл. 5. представлены исходные данные и результаты расчета структур расходов бюджетов по другим областным центрам ЦЧР.

**Таблица 5. Структура основных разделов расходной части бюджетов областных центров на душу населения, руб./чел.\***

Раздел	г. Курск (0,447387 млн. чел.)		г. Белгород (0,391804 млн. чел.)		г. Тамбов (0,287407 млн. чел.)	
	Сумма, млн. руб.	Доля на душу населения , руб.	Сумма, млн. руб.	Доля на душу населения , руб.	Сумма, млн. руб.	Доля на душу населения , руб.
<b>ВСЕГО</b>	19904,26	1,00	17669,64	1,00	8062,73	1,00
Общегосударственные вопросы	1032,62	0,05	672,21	0,04	357,58	0,04
Нац. безопасность и правоохранность деятельность	99,60	0,01	247,50	0,01	26,01	0,00
Нац. экономика	3049,34	0,15	2166,71	0,12	1331,01	0,17
ЖКХ	2991,30	0,15	2123,01	0,12	987,35	0,12
Охрана окружающей среды	1,97	0,00	483,54	0,03	21,89	0,00
Образование	8964,58	0,45	8221,16	0,47	4778,30	0,59
Культура, кинематография	425,25	0,02	548,78	0,03	187,99	0,02
Здравоохранение	11,22	0,00	72,17	0,00	–	–
Соц. политика	2916,24	0,15	2658,62	0,15	213,65	0,03
ФК и спорт	250,92	0,01	224,26	0,01	21,84	0,00
СМИ	12,67	0,00	35,68	0,00	7,29	0,00
Обслуживание гос. (муницип.) долга	148,55	0,01	216,00	0,01	129,82	0,02

\*составлено авторами

Анализ таблиц 2 и 5 позволяет сделать вывод о том, что структуры бюджетов анализируемых городов практически схожи, что подтверждается сравнением относительных показателей по соответствующим разделам расходов. Удельные веса по каждому виду расходов в сравниваемых бюджетах различаются незначительно, также, как и удельные веса показателей на душу населения.

Единственные разделы бюджета, структура которых отличается в сравниваемых бюджетах – ЖКХ и социальная политика. В Липецке доля ЖКХ

от общих расходов составляет 16%, в Курске – 15%, в Белгороде и Тамбове – 12%, а в Воронеже всего лишь 4%. Доля социальной политики от общих расходов в Курске и Белгороде составляет 15%, в Липецке – 5%, в Тамбове – 3%, в Воронеже – 2%. Окончательные результаты расчета показателей структурных различий в бюджетах городов попарно представлены в таблице 6.

**Таблица 6. Результаты расчета показателей структурных различий бюджетов\***

Бюджеты городов	Коэффициенты		Индекс В. Рябцева
	$K_{Ad}$	$Q_d$	$K_r$
Липецк-Воронеж	0,034	0,055	0,155
Липецк-Курск	0,020	0,032	0,103
Липецк-Белгород	0,024	0,037	0,119
Липецк-Тамбов	0,020	0,035	0,098

\*составлено авторами

Линейный коэффициент структурных различий  $K_{Ad}$  показывает, что структура сравниваемых бюджетов отличается в среднем на 2-3%.

Квадратический коэффициент структурных различий  $Q_d$  во всех бюджетах областных центров незначительно отличается от 0, что свидетельствует о незначительных различиях в структурах бюджетов.

### **Заключение**

В соответствии с градацией шкалы (см. табл.1) оценки меры существенности структурных различий по индексу В. Рябцева можно сделать вывод о том, что в расходной части бюджетов городов Липецк, Курск, Белгород, Тамбов имеют низкий уровень различий структур, при этом структурные различия между расходными частями бюджетов Липецк-Воронеж имеют существенный уровень различий структур.

Проведенный сравнительный анализ основных направлений расходов бюджетов областных центров регионов ЦЧР показал, что в основном сравниваемые структуры незначительно отличаются друг от друга, поэтому можно было бы рассмотреть возможность построения осредненной структуры расходной части типового бюджета применительно к областным центрам регионов ЦЧР, который в дальнейшем мог бы использоваться при планировании и составлении расходной части подобных бюджетов на будущие периоды.

Также можно отметить, что ранее проведенные исследования (вне данной работы) показали, что структура расходной части бюджета города Липецка существенно не менялась в течение ряда лет с 2015 по 2021 годы, поэтому при сохранении сложившейся практики планирования расходной части бюджета данная структура могла бы стать основой для прогнозирования и планирования на будущие периоды, с сохранением сложившихся удельных весов основных разделов.



Кроме того, важно отметить, что незначительные изменения в структуре бюджета свидетельствуют о высокой культуре по соблюдению финансовой дисциплины на этапе первоначального планирования и последующего исполнения бюджета.

Подобный опыт может быть рекомендован для сравнения расходной части бюджетов муниципальных образований внутри одного региона, и для разработки типовой осреднённой структуры бюджета, что в дальнейшем упростило бы его составление на будущие периоды.

### Список использованных источников:

1. Бюджет города Белгорода на 2022 год и на плановый период 2023 и 2024 годов. // Официальный сайт города Белгорода. – URL: <https://www.beladm.ru/deyatelnost/ekonomika/predprinimatelstvo/open-money/byudzheta-na-tekushij-finansovyj-god/byudzheta-na-2022-god/?ysclid=lblvkmp0xh351143657> (дата обращения: 11.11.2022).
2. Бюджет города Воронежа на 2022 год и на плановый период 2023 и 2024 годов. // Официальный сайт города Воронежа. – URL: [https://voronezh-city.ru/administration/normative\\_base/detail/39697](https://voronezh-city.ru/administration/normative_base/detail/39697) (дата обращения: 11.11.2022).
3. Бюджет города Курска на 2022 год и на плановый период 2023 и 2024 годов. // Официальный сайт города Курска. – URL: <https://www.kurskadmin.ru/activity/ekonomika/finansy/utverzhdennyuy-byudzheta/5854/> (дата обращения: 11.11.2022).
4. Бюджет города Липецка на 2022 год и на плановый период 2023 и 2024 годов. // Официальный сайт города Липецка. – URL: [https://lipetskcity.ru/root/documents/bjudzheta\\_goroda/bjudzheta\\_goroda\\_lipecka\\_na\\_2022\\_god\\_i\\_na\\_planovij\\_period\\_2023\\_i\\_2024\\_godov?ysclid=lblutjp6xn582264468](https://lipetskcity.ru/root/documents/bjudzheta_goroda/bjudzheta_goroda_lipecka_na_2022_god_i_na_planovij_period_2023_i_2024_godov?ysclid=lblutjp6xn582264468) (дата обращения: 11.11.2022).
5. Бюджет города Тамбова на 2022 год и на плановый период 2023 и 2024 годов. // Официальный сайт города Тамбова. – URL: <http://www.city.tambov.gov.ru/departments/komitet-finansov/bjudzheta-gorodskogo-okruga-gorod-tambov-1> (дата обращения: 11.11.2022).
6. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 04.11.2022). Компьютерная справочная правовая система КонсультантПлюс. Электронная версия.
7. Методические рекомендации по разработке и реализации Программы оптимизации расходов бюджета субъекта Российской Федерации. МИНФИН РФ от 26.02.2018. Официальный сайт журнала Главбух: – URL: [https://www.glavbukh.ru/npd/edoc/99\\_556672178](https://www.glavbukh.ru/npd/edoc/99_556672178) (дата обращения: 11.11.2022).
8. Елисеева И. И. Статистика: учебник для вузов / И. И. Елисеева [и др.] ; ответственный редактор И. И. Елисеева. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. 619 с.

9. Логинова С. Л. Социально-экономическая статистика: учебное пособие / С. Л. Логинова. Екатеринбург: Изд-во Рос. гос. проф.-пед. ун-та, 2020. – 99 с.
10. Макаров В. Л. Многомерный статистический анализ, эконометрика и моделирование реальных процессов [Текст]: труды X-й Международной школы-семинара / под ред. В. Л. Макарова. Цахкадзор, 2020 г. – М.: ЦЭМИ РАН, 2020. 160 с.

**Сведения об авторах / Information about the authors:**

**Уродовских Виктор Николаевич** – кандидат технических наук, доцент кафедры «Учет и информационные технологии в бизнесе» Финансового университета при Правительстве РФ (Липецкий филиал) Email: [vvird52@gmail.com](mailto:vvird52@gmail.com) / **Urodovskikh Viktor Nikolaevich** – Candidate of Technical Sciences, Associate Professor of the Department "Accounting and information technologies in business" Financial University under the Government of the Russian Federation (Lipetsk branch), Email: [vvird52@gmail.com](mailto:vvird52@gmail.com).

**Огаркова Татьяна Викторовна** – старший экономист отдела планирования расходов отраслей экономики бюджетного управления г. Липецка, студентка I курса магистратуры Финансового университета при Правительстве РФ (Липецкий филиал), Email: [t.ogarkova2017@yandex.ru](mailto:t.ogarkova2017@yandex.ru) / **Ogarkova Tatyana Viktorovna** – Senior Economist of the Department of industries' cost planning of the budget management of Lipetsk, L, 1st year master's student of the Financial University under the Government of the Russian Federation (Lipetsk branch), major "Economics and Finance", training profile - public sector finance, Email: [t.ogarkova2017@yandex.ru](mailto:t.ogarkova2017@yandex.ru).

Дата поступления статьи: 07.12.2022

Принято решение о публикации: 22.12.2022

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

УДК 316.454.52

DOI:10.24412/2782-4845-2022-4-55-65

## ПРОБЛЕМЫ КОМАНДНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ

**Н. Ю. Филоненко**, Липецкий филиал ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ», Липецк, Россия

**В. С. Бахмутская**, Отдел по работе с молодежью администрации города Липецка, Липецкий филиал ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ», Липецк, Россия

***Аннотация.** Командная работа – распространённое понятие, которое в настоящее время используется практически в каждой области жизни: от личного взаимодействия в компании друзей до работы на производственных предприятиях и в крупных организациях. Несмотря на некую популярность данного понятия, оно зачастую интерпретируется неправильно. В этой связи в данной статье проведен анализ понятия «командная работа», выявлены наиболее распространённые ошибки командного взаимодействия, к числу которых отнесены: отсутствие работы с идеологией, дефицит личной мотивации членов команды, недостаток внимания к контексту командной ценности, отсутствие сформированного целевого видения, игнорирование обсуждения проблем, нарушение стандарта командного взаимодействия, отсутствие чёткой дорожной карты, игнорирование побед, уклонение от ответственности, отсутствие доверия, игнорирование конфликтов, недостаточная преданность делу. На основе проанализированных проблем предложены способы преодоления трудностей на разных этапах развития команды.*

***Ключевые слова:** команда, командообразование, группа, командная работа, ошибки, проблемы, пути решения*

**Для цитирования:** Филоненко Н.Ю., Бахмутская В.С. Наиболее распространённые проблемы командного взаимодействия и пути их решения // ЭФО: Экономика. Финансы. Общество. 2022. №4. С.55-65. DOI:10.24412/2782-4845-2022-4-55-65

## THE MOST COMMON PROBLEMS OF TEAM INTERACTION AND WAYS TO SOLVE THEM

**N.Y. Philonenko** Lipetsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Lipetsk, Russia

**V. S. Bahmutskaya** Department of work with the youth of Lipetsk administration, Lipetsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Lipetsk, Russia

***Abstract.** Teamwork is a common concept that is currently used in almost every area of life: from personal interaction in the company of friends to work at production enterprises and in large organizations. Despite some popularity of this concept, it is often misinterpreted. In this regard, this paper analyzes the concept of "teamwork," identifies the most common errors in*

*team interaction, including: lack of work with ideology, lack of personal motivation of team members, lack of attention to the importance of team value, lack of objectives understanding, ignoring discussion of problems, violation of the standard of team interaction, lack of a clear roadmap, ignoring victories, evading responsibility, lack of trust, ignoring conflicts, insufficient dedication. Based on the analyzed problems, methods of overcoming difficulties at different stages of team development are proposed.*

**Keywords:** *team, team creation, group, team work, errors, problems, solutions*

### **Введение**

Впервые термин «команда» начал применяться в области спорта как составная часть в построении тайм-менеджмента группы спортсменов. В настоящее время данное понятие значительно трансформировалось, расширило область применения и является актуальным для многих сфер жизни и деятельности.

Проблема формирования команд в управленческой деятельности касается не только рабочих отношений между сотрудниками, она распространяется и на массовые движения студентов, школьников, работающей молодёжи и так далее. В области исследования командного взаимодействия есть множество научных работ, связанных с узким определением понятия «команда», точечным анализом конкретной целевой аудитории или команд, связанных с определённой областью деятельности. Важно отметить, что в данном исследовании во внимание берётся широкая целевая аудитория, а именно – все командные объединения людей, и условно будем считать, что все команды похожи друг на друга, несмотря на то что два совершенно одинаковых отдела в разных организациях будут иметь одинаковые цели, но значительно отличаться в области взаимодействия коллег друг с другом и командной работы в целом. Однако различия между командным взаимодействием в разных организациях – это отдельное направление данного исследования, которое может состоять из бесконечного множества дополнений. Таким образом, на основе вышеотмеченного, целью данной статьи является проведение анализа определения понятия «командная работа», выявление наиболее распространённых ошибок командного взаимодействия и поиск путей решения данных проблем.

### **Результаты исследования**

Из теории менеджмента известно, что команда – это небольшая группа людей (чаще всего от 3 до 12 человек), которая имеет ярко выраженную целевую направленность и активное взаимодействие между членами группы. Однако стоит отметить, что существует множество определений данного понятия и между учёными, проводившими исследования в данной области, до сих пор ведутся споры. В рамках данной статьи примем основным определением приведённое выше, но перечислим основные признаки команды и их характеристику. Они представлены в таблице 1.

**Таблица 1. Признаки команды и их характеристика\***

Признак команды	Характеристика
Совместная работа	Команда – это не сумма отдельных частей, а единое целое, т.е. некая структурированная группа людей, каждый член которой взаимодополняет другого
Продуманное позиционирование каждого из её участников	Каждый из членов группы знает полноту ситуации и осведомлён в стратегических целях, имеет закреплённый за ним ряд задач и несёт ответственность за выполнение каждой из них
Коммуникация	В команде каждый участник открыт и честен с другими, готов решать конфликты ещё на этапе их зарождения
Автономия	Каждая команда – автономная частица в структуре любой организации; у неё есть ряд продуманных способов взаимодействия с руководящими инстанциями и другими командами, но они не имеют никакого влияния на процессы, которые происходят именно в этой группе
Синергия	Эффект от совместной работы качественно превосходит эффект от работы отдельных людей

\*составлено авторами на основе [1]

Учитывая приведённые выше признаки команды, можно сказать, что командная работа – это эффективная и продуктивная практическая деятельность людей или, другими словами, совместная целенаправленная работа группы специалистов, которые работают по заранее установленным правилам.

Любая команда сравнима с предприятием или организацией в том, что все они имеют свой жизненный цикл. Согласно теории Брюса Такмена, любая команда имеет четыре основные стадии. Они представлены на рисунке 1.

**Рис. 1. Этапы формирования команды\***

\*составлено авторами на основе [2]

Этап формирования команды – это самая начальная стадия, когда группа людей собирается в определённом заранее месте и обсуждает проблему, которую необходимо решить. Этот этап характеризуется максимальным уровнем нестабильности и неопределённости. Поставленные цели могут быть важными, однако обсуждение не принесёт никакого результата, так как в команде ещё не существует правил взаимоотношений между членами группы. Когда люди

привыкли друг к другу, начинается один из важнейших этапов – шторм.

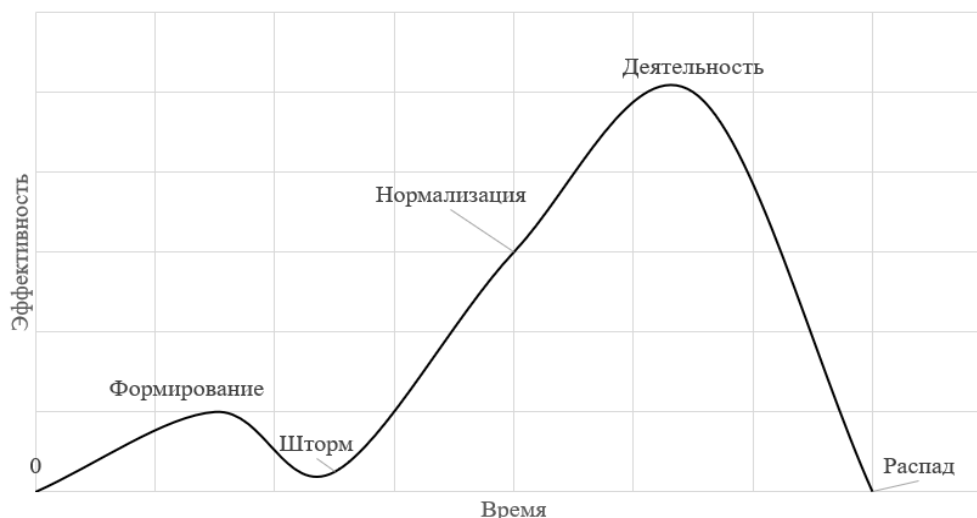
Этап шторма характеризуется сильным эмоциональным потрясением членов группы. Происходит процесс привыкания друг к другу, выбора индивидуального поведения каждого члена команды, а также людей, с которыми взгляды на работу разнятся. Данный этап сопровождается наибольшим количеством конфликтов при выборе стратегии решения проблемы.

Следующий этап – нормализация – происходит тогда, когда мнения всех членов группы учтены и найден компромисс. Данный этап характеризуется ростом производительности и эффективности командной работы, а также уменьшением межличностных трений среди участников группы.

Четвёртый этап – этап деятельности. На этом этапе команда имеет пиковую производительность. Члены команды эффективно и слаженно выполняют свою работу, есть чёткое понимание правил взаимоотношений и поведения в команде, установлены сроки и намечены результаты, к которым стремится команда.

В классификации Такмена иногда выделяют пятый этап – это распад команды. Это связано с тем, что любая команда рано или поздно распадается. Это может быть связано как с достижением цели и отсутствием необходимости продолжать деятельность, так и с другими различными причинами, в основном имеющими личностный характер.

Каждый из этапов отличается уровнем эффективности и условно его можно представить в виде графика (рисунок 2).



**Рис. 2. Этапы формирования команды\***

*\*составлено авторами на основе [2]*

Стоит отметить, что при наличии изменений в составе команды, группа возвращается на начальную стадию и проходит все этапы заново, так как меняются правила взаимодействия, по-новому распределяются командные роли и, возможно, меняются плановые результаты деятельности.

В условиях жесткой конкуренции и свободного рынка команда является основополагающим фактором успешного функционирования предприятия. Необходимо четко представлять, что является командой, каковы механизмы ее

формирования.

Сплоченная, эффективная команда – это большое конкурентное преимущество. Однако, несмотря на тот факт, что участие в командной работе знакомо каждому, на каждом этапе развития команды существует множество проблем, с которыми сталкивается руководитель. Разберём наиболее распространённые проблемы в команде и выявим пути повышения результативности при командной работе.

На рисунке 3 представим основные проблемы, или так называемые ошибки команды, а затем подробнее рассмотрим каждую из них.

Отсутствие работы с идеологией	Дефицит мотивации членов команды	Недостаток внимания к контексту командной ценности
Отсутствие сформированного целевого видения	Игнорирование обсуждения проблем	Нарушение стандарта командного взаимодействия
Отсутствие чёткой дорожной карты	Игнорирование побед	Уклонение от ответственности
Отсутствие доверия	Игнорирование конфликтов	Недостаточная преданность делу

**Рис. 3. Проблемы команды\***

*\*составлено авторами на основе [3]*

Проблема 1. Отсутствие работы с идеологией – одна из наиболее распространённых ошибок. Она связана с тем, что «руководитель команды не доносит до группы подчинённых ценность создания команды, а при поддержке или даже на этапе формирования занимается лишь операционной работой, не обращая внимания на внешние вызовы. Другими словами, руководитель сам не понимает задачу команды и цель, которую должен преследовать каждый из её участников» [4].

Решением данной проблемы является объяснение членам команды важность командной работы, выявление синергетического эффекта и отдачи от каждого участника. Важно обеспечить время на решение командной задачи, но

принимая во внимание тот факт, что, если команда относится к коммерческой организации, каждый из участников стремиться обеспечить KPI и выполнить свои задачи.

Проблема 2. Дефицит личной мотивации членов команды. Эта проблема также связана с предубеждениями руководителя по поводу найма сотрудников на работу или создания команды. Если речь идёт о команде внутри коммерческой организации, то стоит должное внимание уделять денежному вознаграждению. Необходимо, чтобы выполняемая командой работа оплачивалась достойно, особенно если члены команды вне выполняемой задачи работают в одиночку.

Что касается нематериальной мотивации, существует несколько узких мест, которые необходимо учитывать руководителю команды. Во-первых, важно понимать, какая именно мотивация у каждого из членов команды: имеет ли она источником внутреннее побуждение, какая именно потребность сотрудника удовлетворяется в рамках выполняемых задач и на что человек направляет наибольшие усилия. К тому же важно анализировать, какую роль играет каждый из членов команды и соответствует ли она его темпераменту. Руководителю важно связать профессиональную деятельность сотрудника с его персональной выгодой, тогда не придётся ждать отдачи от члена команды [5].

Стоит отметить, что должное внимание необходимо уделять именно нематериальному стимулированию: если речь идёт о команде вне коммерческой организации, зачастую бывает достаточно лишь неформальной благодарности от лидера команды.

Проблема 3. Недостаток внимания к контексту командной ценности. Ошибка руководителя в рамках данной проблемы в том, что далеко не каждый лидер работает с контекстом важности команды и не демонстрирует достаточную ценность в глазах её участников. Другими словами, руководителем демонстрируется скорее бесполезность выполняемой работы, чем её необходимость для целевой аудитории. Так, у сотрудников формируется неправильное отношение к выполняемым задачам, не создаётся синергетический эффект и каждый член команды остаётся так называемым «отдельным игроком», работая только на личные цели, не думая об общем результате команды [6].

В таком случае лидеру важно показывать членам группы ценность и важность выполняемой работы.

Проблема 4. Отсутствие сформированного целевого видения. В этом случае лидер не придаёт значения установке целевого видения, то есть конечному результату деятельности команды. Другими словами, каждый член команды выполняет поручения руководителя, не понимая, к какому результату он должен прийти.

Руководителю необходимо постоянно напоминать группе о том, что именно он хочет увидеть в результате, какие количественные и качественные показатели должны быть обеспечены в процессе деятельности команды. Важно проговаривать с каждым членом команды обязанности в рамках выполняемой роли и результат, который ждёт лидер от работы группы.



Проблема 5. Игнорирование обсуждения проблем. Эта ошибка, в отличие от первых четырёх, может проявиться не только из-за неправильных действий руководителя, но и из-за нежелания любого члена команды обсуждать общие проблемы.

Человек устроен так, что избегает неприятных и сложных разговоров, но в ситуации, когда празднуются победы, но не уделяется должного внимания узким местам в деятельности команды, одни и те же ошибки могут повторяться постоянно, что приведёт к стагнации эффективности деятельности группы или её регрессу. Такая ситуация рано или поздно подтолкнёт команду к этапу шторма и команда вернётся на один или несколько шагов в её жизненном цикле, отдаляясь от максимальной производительности.

Проблема 6. Нарушение стандарта командного взаимодействия. При управлении командой важно задавать стандарты общей работы. Если в группе отсутствуют чёткие правила, то каждый член команды действует, мягко говоря, так, как считает нужным, снова преследуя в первую очередь личные цели.

К тому же, если стандарты деятельности и правила созданы, но нарушаются хотя бы одним из членов команды, рано или поздно все остальные начнут делать также [7].

В данном случае большую роль играет поведение лидера: необходимо беспрекословно выполнять установленные правила и установить определённые меры наказания за нарушения.

Проблема 7. Отсутствие чёткой дорожной карты. Дорожная карта – это план конкретных мероприятий по продвижению к некоторому целевому состоянию. Отсутствие данного плана означает «свободное плавание» всех членов команды. Каждый по-своему интерпретирует поставленные задачи и выполняет их согласно самостоятельно установленному сроку.

Решение этой проблемы вытекает из её названия: необходимо подробно прописать каждый этап реализации проекта и чётко установить их сроки. Таким образом решится не только проблема с отсутствием понимания выполняемой работы, но и проблема выполнения своих функций руководителем, а именно наличие контроля выполнения проекта в ходе его реализации.

К этой ошибке команды ещё можно отнести своего рода отсутствие единого плана реализации проекта. По сути, одна проблема вытекает из другой: нет дорожной карты, следовательно, нет конкретного плана. Однако случаются ситуации, когда при наличии дорожной карты каждый из членов команды занят исключительно своим делом, независимо от того, насколько выполнен предыдущий этап. Все члены команды не представляют масштаб деятельности и не проявляют интерес к тому, что происходит вокруг.

Главный риск данной ситуации – угроза общей цели. Несмотря на то, что каждый участник команды будет добросовестно выполнять свои обязательства, не будет человека, который объединит все действия в конкретный результат. Важно вместе обсуждать каждый этап проекта, чтобы достичь первоначально поставленной цели.

Проблема 8. Игнорирование побед. Это обратная сторона игнорирования проблем и конфликтов. Как говорилось ранее, существуют компании и команды, в которых и руководитель, и сотрудники (члены команды) заиклены непосредственно на положительных моментах в деятельности. В данной проблеме ситуация обратная: каждый член команды заиклен только на ошибках и неудачах, а все достижения считаются результатом удачи или случая.

Игнорирование или «непразднование» побед можно отнести к основной причине реформинга, то есть распада команды. На этой стадии очень важно отдалиться от рабочей рутины и заставить каждого члена команды заметить промежуточный или реальный результат его деятельности.

В рамках этой проблемы также поднимается вопрос о мотивации сотрудников: как сделать так, чтобы после успешно выполненной задачи команда не прекратила своё существование? Это зависит не только от настроения членов команды, но и от специфики деятельности, так как праздновать победы можно по-разному. Для людей, которые в рамках профессиональной деятельности постоянно находятся в движении, будет важно «замедлиться» и посидеть с командой в уютном месте. Или же наоборот, для команды, спецификой которой является постоянное пребывание на рабочем месте, необходимо сделать выбор в пользу активного отдыха.

Важно отметить, что даже если нет ни единой причины думать, что команда может завершить своё существование с окончанием реализации проекта, необходимо продумать и организовать праздник в честь «победы» или окончания чего-либо важного.

Все рассматриваемые выше проблемы так или иначе касались деятельности руководителя команды, хоть и затрагивали всех её членов. Однако бывают ситуации, в которых руководитель может не стать причиной проблем в команде, но оказать существенное влияние на их решение. Рассмотрим некоторые из них.

Проблема 9. Уклонение от ответственности. Все команды похожи друг на друга лишь тем, что в каждой из них есть люди, которые несут разную степень ответственности, выполняют разные задачи и по-разному отвечают за их выполнение. Лидер может и должен делегировать обязанности, но, так или иначе, ответственность за выполнение проекта он берёт на себя. Но встречаются ситуации, когда делегирование распространяется и исполнитель, которому поручено то или иное задание, обращается за помощью к коллеге. Так, происходит уклонение от ответственности, попытка переложить вину за невыполнение задачи на другого члена команды. К тому же ответственность можно интерпретировать как готовность членов команды напоминать друг другу о недостигнутых результатах деятельности.

Каждый член команды должен знать и разбираться в том, над чем работают другие, это поможет повысить ответственность за результат и снизит вероятность уклонения от неё. Важно проводить общие собрания и обсуждать промежуточные результаты. Руководителю необходимо чётко контролировать этапы реализации

проекта, причём делать это не в процессе личной беседы с каждым членом команды, а в рамках общих встреч, чтобы у каждого была возможность наглядно показать качественные и количественные результаты его деятельности.

Проблема 10. Отсутствие доверия. Очень часто команды создаются из людей, которые практически не знакомы друг с другом или не знакомы совсем. Однако важность доверия проявляется в ходе деятельности команды и, если не уделить ей должного внимания на этапе формирования команды, в дальнейшем могут проявиться большие трудности [8].

Важность доверия в команде заключается в том, что, когда сотрудники доверяют друг другу, они открыто признают неудачи и могут рассчитывать на поддержку внутри команды.

Существует множество упражнений и разработанных программ по командообразованию, которые рассчитаны на повышение уровня доверия. Однако даже если лидер принял решение провести обучение на этапе формирования команды, необходимо постоянно поддерживать высокий уровень доверия, чтобы достичь высоких результатов.

Проблема 11. Игнорирование конфликтов. Данную проблему необходимо рассматривать с двух точек зрения: со стороны решения конфликтов и со стороны анализа продуктивных разногласий.

Решение конфликтов в команде – важная часть её развития. Если на этапе штормирования не предотвратить все возникающие конфликты, эффекта от деятельности команды не последует, и, скорее всего, команда не достигнет этапа деятельности и сразу перейдёт к распаду. Очень важно, чтобы команда состояла из разных людей, которые будут выполнять разные функции. Однако важно выявить человека, который способен решать конфликты внутри группы без вмешательства руководителя.

Что касается продуктивных разногласий, то можно сказать, что это тоже немаловажная часть развития команды. Не стоит отрицать, что продуктивный конфликт несёт за собой наибольший эффект при решении проблем или реализации проекта. При такой обстановке в коллективе руководителю важно не допустить перехода на личности, а строить дискуссии непосредственно на общих проблемах команды [9].

Проблема 12. Недостаточная преданность делу. Преданность делу – это не автоматическое единодушное согласие. Хорошие команды принимают несогласие и убеждают друг друга, ведут споры, участвуют в принятии решений даже тогда, когда кажется, что принять их невозможно. Достижение такого взаимодействия зависит от умения решать конфликты и от навыков лидера [4].

Стоит отметить, что все рассмотренные проблемы имеют в основном личностный характер, и возникновение той или иной из них зависит не только от действий руководителя, но и от личных убеждений и потребностей членов команды. Однако выделяют две наиболее часто встречающиеся проблемы, которые могут привести к краху команду на любом этапе её развития. Рассмотрим их подробнее.

Первая проблема – групповое мышление – это явление, когда крепко сплочённые команды могут допускать ошибки в принятии решений по той причине, что они больше заинтересованы в своей сплочённости и единодушии, чем в качестве тех самых принимаемых решений.

Члены с противоположными взглядами могут быть обвинены в нелояльности и им не дают выразить свои идеи внутри группы. Это свойственно для команд с сильным лидером, который подавляет инакомыслие в самом начале дискуссии.

Дополнительным фактором может играть недостаток времени для поиска решений. Стремясь любыми путями найти быстрое решение, они изолируют себя от внешней информации и мнений, особенно те, кто идут против точки зрения команды и останавливаются на первом попавшем согласительном варианте решения.

Поощрение участия и конструктивный спор — это важные способы противостояния эффектам группового мышления [10].

И вторая, на наш взгляд, одна из самых серьёзных проблем – «социальное безразличие». Отдельные работники работают менее энергично, когда их усилия объединены с усилиями других, чем в том случае, когда они работают индивидуально. Такая ситуация может возникнуть, когда вклад членов команды в коллективное усилие трудно определить и оценить, и это опровергает распространённое предположение, будто при совместной работе рождается синергия. Борьба с этим можно четким и справедливым распределением ролей в соединении с прозрачной системой контроля.

### **Заключение**

Несмотря на большое количество рассмотренных нами наиболее часто встречающихся проблем, это далеко не полный их перечень. К тому же, как уже отмечалось ранее, все команды сильно отличаются друг от друга, независимо от того, в рамках какой сферы деятельности они функционируют. В одинаковых на первый взгляд командах, с похожими целями и составом, могут возникнуть очень разные проблемы, и, как следствие, разные пути их преодоления. Именно по этой причине в данной статье мы не стали приводить какую-либо классификацию ошибок команды, а рассмотрели некоторые из них через призму влияния на развитие команды.

### **Список использованных источников:**

1. Добро. Университет – официальный сайт. – URL: <https://edu.dobro.ru/upload/uf/f31> (Дата обращения: 29.08.2022)
2. HR-портал. – URL: <https://hr-portal.ru/article/etapy-razvitiya-komandy-potakmanu?ysclid=lbuf7efo25932416214> (Дата обращения: 02.09.2022).
3. Ленсиони П. Пять пороков команды. – URL: [https://docs.yandex.ru/docs/view?tm=1671432003&tld=ru&lang=ru&name=lensi\\_oni\\_patrik\\_pyat\\_porokov\\_komandy\\_wwwkitobzcom.pdf&text](https://docs.yandex.ru/docs/view?tm=1671432003&tld=ru&lang=ru&name=lensi_oni_patrik_pyat_porokov_komandy_wwwkitobzcom.pdf&text) (Дата обращения: 27.08.2022).

4. Деловой мир. Журнал – URL: <https://delovoymir.biz/tipichnye-oshibki-komandobrazovaniya-v-organizacii.html?ysclid=lbuf9m6w979617292> (Дата обращения 05.09.2022).
5. Чернов Е. С. Проблемы формирования команды в многофункциональных организациях // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2019. № 11 [Электронный ресурс]. URL: <https://ekonomika.snauka.ru/2013/11/3214> (дата обращения: 31.08.2022).
6. RB.RU. – URL: <https://rb.ru/opinion/miserable-mistakes/?ysclid=lbufqh5p6j32> (Дата обращения: 09.09.2022)
7. Шервин Д., Шервин М. Как создать настоящую команду. – URL: <https://knigid.ru/devid-shervin-kak-sozdat-nastoyaschuyu-komandu/read.html> (Дата обращения: 09.09.2022).
8. Мамонов Е. А. Типичные ошибки при подборе персонала //Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2020. № 11. С. 25-30.
9. Москвин В. Совершенствование кадрового потенциала компании: задача подбора специалистов // Инвестиции в России. 2006. №4. С. 11-15.
10. Потемкин В. К. Управление персоналом: Учебник для вузов. – СПб.: Питер, 2020. 432 с.

#### Сведения об авторах / Information about the author:

**Филоненко Наталья Юрьевна** – доцент кафедры «Менеджмент и общегуманитарные дисциплины» Липецкого филиала Финансового университета при Правительстве РФ, к.филол.н., доцент, E-mail: [NYUFilonenko@fa.ru](mailto:NYUFilonenko@fa.ru) / **Philonenko Natalia Yurlevna**- Associate professor of the Department of “Management and Humanities” of the Lipetsk branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, E-mail: [NYUFilonenko@fa.ru](mailto:NYUFilonenko@fa.ru)

**Бахмутская Валерия Сергеевна** – ведущий специалист-эксперт отдела по работе с молодежью администрации города Липецка, студент Липецкого филиала Финансового университета при Правительстве РФ, E-mail: [valeria036@yandex.ru](mailto:valeria036@yandex.ru) / **Bahmutskaya Valeria Sergeevna** a leading expert of the Department of work with the youth of Lipetsk administration, a student of the Lipetsk branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, E-mail: [valeria036@yandex.ru](mailto:valeria036@yandex.ru)

Дата поступления статьи: 12.09.2022

Принято решение о публикации: 14.10.2022

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

УДК 65.01

DOI:10.24412/2782-4845-2022-4-66-76

## СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫЕ ОСНОВЫ ЯПОНСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

**Т. В. Башлыков**, Липецкий филиал ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ», Липецк, Россия

***Аннотация.** Данная статья посвящена исследованию воздействия социально-культурных факторов, а именно традиционных для Японии религий, на формирование и функционирование оригинальной системы управления промышленными предприятиями. Автор в духе веберовских исследований на конкретных примерах демонстрирует, как религиозные ценности и практики оказывают непосредственное воздействие на трудовую этику японских корпораций и эффективность их деятельности. Многие характерные черты японского стиля управления, такие как концепция «пожизненного найма», особое внимание к проблемам качества, инвестиции в человеческий капитал, обусловлены не только экономической выгодой, но имеют глубокие корни в национальной культуре Японии. Основным выводом исследования является положение о невозможности механистического перенесения и использования в полном объеме японского стиля управления в те регионы и страны, где отсутствует аналогичная культурная основа.*

***Ключевые слова:** японский менеджмент, пожизненный найм, управление качеством, человеческий капитал, синтоизм, дзен-буддизм, конфуцианство*

**Для цитирования:** Башлыков Т. В. Социально-культурные основы японского менеджмента // ЭФО: Экономика. Финансы. Общество. 2022. №4. С.66-76. DOI:10.24412/2782-4845-2022-4-66-76

## SOCIO-CULTURAL BASES OF JAPANESE MANAGEMENT

**T. V. Bashlykov**, Lipetsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Lipetsk, Russia

***Abstract.** This paper is devoted to the study of the impact of socio-cultural factors, namely, traditional religions for Japan on the formation and functioning of the original system of management of industrial enterprises. The author, in the spirit of Weber studies, demonstrates by means of giving specific examples how religious values and practices have a direct impact on the work ethics of Japanese corporations and the efficiency of their activities. Many characteristic features of the Japanese management style, such as a concept of "lifetime hiring," quality problems, investments in human capital are linked not only to economic benefits, but connected with the national culture of Japan. The main conclusion of the study is the provision on the impossibility of mechanistic transfer and use in full of the Japanese management style to those regions and countries where there is no similar cultural basis.*

***Keywords:** Japanese management, lifetime hiring, quality management, human capital, Shinto, Zen Buddhism, Confucianism*

### ***Введение и постановка цели***

В период социально-экономических и политических кризисов возникают потребности в новых производственных, управленческих и коммуникационных технологиях, которые дают возможность преодолеть кризисные явления, минимизировать их негативные последствия и выйти на новый уровень развития. Для России этот вопрос особенно актуален, так как наша страна пережила коренную перестройку всех сфер общественной жизни в 1990-х гг.

Зачастую высшее политическое руководство и топ-менеджмент предприятий используют трансфер новых технологий как средство решения экономических и социальных проблем. В этой связи во вновь созданных российских корпорациях в 1990-2000-е гг. активно интересовались управленческим опытом американских, европейских и японских компаний.

Но может ли механистическое перенесение чужих разработок и новаций дать хороший результат на местной «почве»? Этот вопрос лег в основу проведения данного исследования, определил ее актуальность и цель.

Цель данного исследования состоит в том, чтобы продемонстрировать то мнение, что социально-культурные факторы, в том числе и религиозного характера, имеют большое значение для формирования принципов, методов и инструментов управления производством и деятельности экономических субъектов.

Основная гипотеза исследования заключается в утверждении о том, что невозможно полностью перенять модель управления производством, сохранив ее эффективность, без учета специфики социально-культурной реальности, в которой эта модель появилась.

### ***Основная часть***

Исследования взаимосвязи религиозного и экономического факторов имеют достаточно продолжительную историю в рамках экономической социологии. В этой связи можно вспомнить ставшую классической работу М. Вебера «Протестантская этика и дух капитализма» (1905 г.), в которой он отмечал: «... Своеобразный склад психики, привитый воспитанием, в частности тем направлением воспитания, которое было обусловлено религиозной атмосферой родины и семьи, определяет выбор профессии и дальнейшее направление профессиональной деятельности» [1].

Япония, проведя стремительную модернизацию в 1860-1890-х гг. и встав на путь развития капиталистических отношений, тем не менее сохранила уникальную, самобытную национальную культуру, которая была сформирована под воздействием нескольких религиозных традиций, характерных для Юго-Восточной Азии.

В период между двумя мировыми войнами она стремилась распространить свое политическое и экономическое влияние на весь Азиатско-Тихоокеанский регион. Но ее экспансионистские планы привели к конфликту с США. И во Второй мировой войне Япония выступила на стороне нацистской Германии и фашистской Италии.

Проиграв войну, Япония оказалась под контролем американской оккупационной администрации, сокращались объемы промышленного производства, росла безработица, падал курс национальной валюты. Потеряв в ходе войны свои колонии, она лишилась доступа к важнейшим природным ресурсам. Ограниченность ресурсов, в силу географического положения, это характерная черта японской экономики с древнейших времен.

Правящие круги страны «Восходящего солнца» совместно с руководством крупнейших корпораций искали выход из сложившейся ситуации. В тех условиях единственным дешевым и доступным производственным ресурсом был труд самих японцев, готовых усердно и ответственно трудиться для восстановления потенциала своей родины. Кроме этого, местные промышленники и предприниматели обратили внимание на передовые разработки в сфере управления производством товаров, продуктов и услуг, созданные американцами, но еще не получившими широкого распространения в самих США (методология управления качеством). Таким образом, ответом японского общества на многочисленные вызовы в 1940–1950-е гг. стала специфическая система управления производственными предприятиями, получившая название «японский менеджмент» (так же в научной и профессиональной литературе широко используются такие эквиваленты, как «японский стиль менеджмента», «японский стиль управления», «японская корпоративная культура» и целый ряд других синонимичных по содержанию).

Существуют различные определения феномена «японского менеджмента», в частности, в статье С. В. Шапошников, Ю. Садои приводится следующее: «Традиционно считается, что основу японского менеджмента составляют четыре системы: система управления персоналом, которая регулирует отношения между компанией и ее сотрудниками; система принятия решений; система межфирменных связей (по типу keiretsu 系列 – конгломерации коммерческих фирм, связанных перекрестным владением акциями) и система корпоративного управления. Эти системы поддерживают друг друга и функционируют как единое целое. В более узком смысле «японский менеджмент» используется для обозначения системы управления персоналом, типичной для японских компаний. Она характеризуется пожизненным наймом, регулярной ротацией, оплатой труда на основе стажа, а также наличием системы социального обеспечения сотрудников» [2].

Автор статьи видит суть «японского стиля управления» следующим образом: система принципов, методов и инструментов управления производством товаров, продуктов или услуг, основывающаяся на признании ценности человеческого капитала и стремление к постоянному совершенствованию в своей деятельности, широко распространённая в самой Японии и некоторых других странах Юго-Восточной Азии.

Пик развития японского стиля управления приходится на 1970-1980 гг., именно в это время и именно благодаря этой управленческой инновации Япония становится одним из лидеров индустриального развития во всем мире. Ее



опытом интересуются в других странах, его пытаются использовать американские и европейские корпорации. В 1990-е гг. с японским стилем управления знакомятся и в России.

Таким образом, к характерным чертам японского стиля управления можно отнести следующие:

- концепцию пожизненного найма;
- восприятие трудового коллектива, как особой социальной общности, клана, декларирование ценности любого сотрудника;
- развитие сотрудника в рамках предприятия;
- коллективная ответственность и участие коллектива в руководстве;
- поощрение лояльности.

Для классической японской корпорации в 1950–1990-е гг. было нормой, что молодой человек, поступив туда на работу после университета или школы, все жизнь до пенсии или смерти, оставался ее сотрудником (концепция «пожизненного найма»)¹ [3]. Отбор персонала, как правило, проходил одновременно — один раз в год, весной. Весь уклад производственной и непроизводственной деятельности на японском предприятии был организован таким образом, что новый сотрудник должен был понять, что он является частью большой «семьи». В ответ за его добросовестный труд и ответственное отношение к делам она будет помогать и поддерживать его в любой ситуации. Добровольный уход из такой «семьи» — предательство. Человек, покинувший корпорацию, вряд ли мог быть принят в другую подобную структуру. Иностранцы могли устроиться на работу в японскую компанию, но были, по сути дела, лишены возможности сделать там карьеру.

Отношение к труду и корпорации у работников, во многом, формировалось на основе одной из ценностей традиционной японской культуры — «гири» («долга»). Любой японец должен изначально нести некие моральные обязательства перед социальными общностями, в которые он включен: семьей, родом, трудовым коллективом, всей японской нацией. Таким образом, коллективные цели и интересы оказываются выше индивидуальных. Недопустимо демонстрировать свою исключительность, совершать поступки, которые могли показаться коллективу нескромными, неуместными, вызывающими.

Руководство японских корпораций декларировало, что деятельность предприятий не направлена на получение чрезмерной прибыли. Основная цель, - повышение благосостояние японского государства и общества, удовлетворение общественных потребностей и гармонизация социальных отношений.

Оплата труда в определенной мере зависела от трудового стажа, надбавка за стаж составляла примерно 30% от всей заработной платы. Морально и материально поощрялась сверхурочная работа. Нормальным явлением был труд в выходные дни или в дни отпуска.

---

¹ При этом следует сделать оговорку, что даже в период расцвета японского стиля управления пожизненный найм предлагался наиболее перспективным рабочим и служащим, а не всем членам трудового коллектива.

Однако и после работы члены трудового коллектива не сразу расставались. Сформировалась устойчивая традиция совместного отдыха. По окончании рабочего времени члены одной бригады или отдела шли в бар или караоке. В выходные дни, если они были свободны от выполнения функциональных обязанностей, сотрудники вместе посещали культурные мероприятия, занимались спортом или отправлялись на природу. По сути дела, японская практика организации коллективного досуга предвосхищала практику современного тимбилдинга.

Были распространены и другие методы сплочения работников и формирования лояльности: например, ношение униформы, совместное исполнение корпоративного гимна, ритуалы, связанные с почитанием основателей компании и целый ряд других.

В японских корпорациях была нормой горизонтальная и вертикальная мобильность перспективных сотрудников. Человек, который хорошо работал в одном подразделении, через 3-5 лет мог быть переведен в смежное, чтобы получить новые знания, умения, навыки. Распространённой практикой были переводы в другие японские или зарубежные филиалы на определенный срок. По прошествии 15-20 лет компания получала потенциального руководителя с большим профессиональным и социальным опытом.

Неотъемлемая черта японского стиля управления — инвестиции в развитие работника путем дополнительного обучения, переобучения, повышения квалификации, прохождения различных курсов и тренингов, при этом уделялось внимание не только развитию профессиональных компетенций, но и лидерских качеств и умению работать с персоналом.

Японские предприятия действительно обеспечивали социальные гарантии своим работникам в соответствии с реалиями жизни в Японии. Если западные компании легко шли на массовые увольнения для сокращения издержек производства, то японцы избегали подобных действий, предпочитая переводить работников на менее оплачиваемые должности или сокращая уровень оплаты труда.

Структура управления японской корпорации обладала определенной эластичностью, обеспечивающей эффективное реагирование на различные внутренние и внешние вызовы, основываясь на принципах согласования интересов и делегирования ответственности.

Принятие важных управленческих решений требовало широкого обсуждения и согласования, начиная с рядовых сотрудников. Данная система принятия решений получила название «рингисэи» [4].

Простые рабочие, специалисты, инженеры могли приглашаться на совещания топ-менеджеров, где им давали выступать в качестве экспертов.

Широко были распространена практика создания постоянно действующих совещаний и комиссий руководителей, а также такая инновация, ставшая «визитной карточкой» японского стиля руководства, как «кружки качества».

«Кружки качества» приобрели такую популярность в Японии, что

использовались практически при производстве любых продуктов, товаров или услуг. Они представлял из себя небольшую группу сотрудников (5–10 человек), которые регулярно собирались с целью изучения проблем качества производства и поиска методов его улучшения. Собрания могли проводиться как в рабочее, так и вне рабочее время. Как правило, участие в деятельности такого кружка была добровольной и не оплачивалась, но за рационализаторские предложения их авторы получали премии.

Участники «кружков качества» проходили специальное обучение, овладевая методологией и методиками управления качеством.

При этом ответственность за принятие решений тоже носила коллективный характер, не замыкаясь на конкретном руководителе.

Следует отметить, что именно высокое качество японских товаров стало тем конкурентным преимуществом, благодаря которому японские корпорации бурно развивались в 1950-1990-е гг.

При всех своих достоинствах и эффективности в определенных условиях нельзя сказать, что японский менеджмент обладает исключительно положительными чертами.

Социальная защищенность и включенность в групповые процессы оборачивается безжалостной эксплуатацией человека. В современной Японии существует специальный термин «кароси», который обозначает «смерть от переработки». Невозможность отдохнуть должным образом, постоянный стресс, в результате высокого уровня ответственности перед коллективом, приводит к инфарктам и инсультам, а также самоубийствам.

По данным издания «Форбс», в 2020 г. было зафиксировано 1918 случаев суицида из-за проблем с работой [5]. Жертвой «кароси» в 2000 г. стал даже премьер-министр Японии Кэйдзо Обути. За 20 месяцев своего премьерства он имел только три выходных дня, работая при этом по 12 часов в сутки. Несмотря на то, что в настоящее время власти Японии проводят политику по либерализации трудовых отношений, во многих компаниях взгляды на обязанности сотрудников остаются прежними. За высокую зарплату и стабильное социальное положение работникам приходится расплачиваться своим временем и своим здоровьем.

В японской литературе и кинематографе 1950-1990-х гг. распространен сюжет о человеке, потерявшем работу и вынужденным скрывать это от близких. Подобная «двойная жизнь» приводит его либо к социально-психологической деградации и падению на самое «дно» общества, либо к самоубийству. Несмотря на индустриальное развитие, Япония долгое время сохраняла патриархальные традиции семейной жизни. Мужья, как правило, были единственными работниками в семье, жены являлись домохозяйками. Потеря работы, кроме того, что лишала семью дохода, вела к утрате мужчиной статуса главы семьи и полноценного члена японского общества.

Безусловно, что возникновение японского стиля управления было обусловлено не только ресурсными ограничениями японской экономики или

новыми теоретическими изысканиями в области менеджмента, но и уникальной японской культурой, сформированной под влиянием трех религиозных традиций: синтоизма, дзен-буддизма и конфуцианства.

Синтоизм – оригинальная японская политеистическая религия, основанная на вере в существование многочисленных духовных существ, в том числе и духов предков, которых почитают и которым поклоняются [6]. Несмотря на то, что встречаются единичные случаи, когда иностранцы становятся синтоистами, в целом, синтоизм не стремится к прозелитизму. Идеи и символы синтоизма пронизывают всю традиционную художественную культуру Японии. С ее помощью постоянно воспроизводится японская ментальность и национальная идентичность. До сих пор проводятся синтоистские фестивали, собирающие десятки и сотни тысяч людей, которые гармонично сочетают в себе музыку, танцы и религиозные ритуалы.

Именно синтоизм является одним из столпов, на котором основывается уникальность и специфичность японского государства и общества. Благодаря ему японцы осознают себя особой общностью, связанной не только социальными, но метафизическими связями с ушедшими и будущими поколениями.

Дзен-буддизм – ответвление буддизма, возникшее в Китае и пришедшее в Японию в 12 в. н.э. В основе дзен-буддизма лежат представление о мистическом просветлении человека, меняющем его сознание и поведение, и практики, способствующие этому просветлению. Постигание реальной жизни и видение реальной картины мира, согласно дзен-буддизму, возможно только посредством определенной деятельности.

Основными методами поиска просветления в дзен-буддизме являются: медитация, как средство контакта с окружающей реальностью, общение с наставником, решение парадоксальных задач (коанов) [7]. Физическая активность, в том числе и физический труд, в этой религиозной традиции неразрывно связана с духовной медитацией. Таким образом, работа превращалась в метафизическое действие, обладающее особой ценностью. Например, дзен-буддистскими монахами уборка или работы в саду рассматривались как средство для просветления ума и поддержания бодрости духа и тела. Вполне возможно, что фантастическое трудолюбие японцев, во многом, берет основу в дзен-буддизме.

Дзен-буддистская методика обучения предусматривает постоянное стремление к совершенству, изменение фокуса зрения, поиск различных способов решения проблемы. Выше уже упоминались коаны как инструмент изменения обыденного сознания. Ответ на коан предусматривает спонтанную, неограниченную прошлым опытом реакцию, выраженную словом, звуком, жестом, действием. В качестве примера коана можно привести следующий: «Как звучит хлопок одной ладонью?». В некоторых дзен-буддистских школах ответ на коан сопровождался несколькими десятками дополнительных вопросов со стороны наставника, прежде чем он переходил к следующему.

Вполне можно предположить, что феномен «японского качества», принципы «кайдзен» основываются не только на разработках американских ученых в области управления качеством, но и на вековых традициях саморазвития и поиска совершенства в дзен-буддистских практиках.

Третья значимая для национальной японской культуры религиозная традиция – конфуцианство. Конфуцианство возникает, прежде всего, как этико-философское учение, разработанное древнекитайским философом и ученым Конфуцием в 6-5 веке до н.э. Конфуцианство весьма многогранно. Его определяли и как этическую систему, и политическую идеологию, и религию.

Конфуцианство в ходе своего развития неоднократно трансформировалось, приобретая новые черты. В конечном итоге сам Конфуций в массовом сознании превратился в пророка высших сил, стал объектом поклонения. Храмы в его честь широко распространены в Китае, Корее, Японии.

Конфуцианский дискурс сфокусирован на следующих основных проблемах: ценности (добродетели), лежащие в основе социальных отношений, взаимосвязь между правителем и поданными, государством и обществом [8].

По мнению Конфуция и его последователей, любое человеческое сообщество не может успешно существовать и функционировать, если его члены не придерживаются достаточно строгих моральных принципов. Конфуцианский канон выделяет порядка 20 принципов. В Японии в эпоху Токугавы считались базовыми следующие: человеколюбие, долг, ритуал, знание, искренность.

Следует отметить, что о понятии «долг» («гири»), прежде всего, как о долге перед обществом, окружающими тебя людьми, уже говорилось выше.

По мнению сторонников конфуцианства, государство и общество неразрывно связаны, отношения в них должны строиться на основе традиционной семейной этики. По сути дела, государство — большая семья (продолжая мысль, любое организованное сообщество людей, в т.ч. и трудовой коллектив — тоже семья). Глава государства (или корпорации) — отец или патриарх, который обладает безусловным и непререкаемым авторитетом у граждан или работников, к которому они относятся с сыновней почтительностью, однако, в ответ, они могут рассчитывать на помощь и защиту. Любые общие цели и интересы важнее частных.

Для конфуцианства важно внешнее проявление благопристойности, ритуализированность поведения. Отсюда необычайная вежливость японцев, достаточно жесткий трудовой этикет, распространенность зримых символов корпоративной культуры — исполнение гимна, флажки, униформа [9].

Образование, стремление к знанию — одна из важнейших конфуцианских ценностей. В самом Китае учение Конфуция обозначалось таким образом: «школа учёных», «школа учёных книжников» или «школа образованных людей». Конфуцианские идеи лежали в основе меритократической системы формирования класса управленцев в Китае. Для последователей Конфуция образование — социальный лифт, который способен поднять любого усердного и прилежного ученика на самый верх общества. Несомненно, что идея об

инвестициях в «человеческий капитал» в японской интерпретации имеет под собой конфуцианскую основу.

Бурный рост японской экономики в 1950 -1980-е гг. сменился рецессией в 1990-е гг. Несомненно, что общество, которое напряженно и эффективно трудилось в течение 40 лет, не может существовать в таком экстремальном режиме постоянно. Активный экономический и культурный обмен со странами Запада, несомненно, оказал влияние и на традиционные японские ценности, и на уклад жизни, и на этику труда. Развитие информационно-коммуникационных технологий, автоматизация и роботизация производство облегчает работу человека, делает ее менее интенсивной. Переработки на японских предприятиях, во многом, стали носить формальный характер — от работника не требуется демонстрировать результат, главное, оставаться на рабочем месте. Повысился уровень внекорпоративной социальной мобильности, найм персонала производится по мере необходимости, компании больше не стремятся удерживать персонал за счет падения прибыли.

### *Заключение*

Японский опыт корпоративного управления активно изучался и отдельно применялся в 1990 – 2010-е гг.: прежде всего в США и Европе, а затем и в России. Однако мировая практика показывает, что японский стиль управления нигде не был воспроизведен в полном объеме, за исключением стран Юго-Восточной Азии, особенно в Южной Корее (которая оказалась в схожих политических и социально-политических условиях с послевоенной Японией и национальная культура, которой имела примерно ту же основу) [10].

В американских и европейских компаниях применение японского опыта было ограничено господствующей либеральной моралью, делающей акцент на индивидуальном успехе человека.

А в России подобная концепция организации и управления промышленным производством, основанная на использовании энергии и энтузиазма трудящихся, широко использовалась в советский период, начиная с 1930-х гг., но ее потенциал к 1970-м гг. годы был исчерпан. В 1990-е гг. сама идея много и вдохновенного трудиться ради общего «светлого» будущего у подавляющего большинства россиян, ничего кроме скепсиса и разочарования не вызывала [11].

Вместе с тем, отдельные элементы японской теории и практики управления, такие как «бережливое производство» и концепция непрерывного обучения и развития сотрудника, в настоящее время находят все более широкое распространение по всему миру.

**Список использованных источников:**

1. Вебер М. Протестантская этика и дух капитализма. М.: ООО «Издательство АСТ», 2020. 253 с.
2. Шапошников С. В., Садои Ю. Трансформация менеджмента, деловой культуры и стиля работы японских компаний // Японские исследования. 2022. № 1. С. 67-75.
3. Павлов К. В. Этнотерриториальные и национальные модели менеджмента и экономики // Экономика, организация и управление предприятиями. 2016, Т.2. № 2. С. 23–36.
4. Самсин А. И., Пономарев М. А., Великороссов В. В. Система управления в современной Японии (нихонтэки кэйкэй): ключ к инновационному развитию // Экономика и управление: проблемы и решения. 2021. Т. 1. № 3. С. 148–154.
5. Башурина Е. Пожизненный наем и сверхурочные часы: что такое «кароси» и почему в Японии умирают от переработок // Forbes. Режим доступа <https://www.forbes.ru/forbeslife/428149-pozhiznennyy-naem-i-sverhurochnye-chasy-chto-takoe-karosi-i-pochemu-v-yaponii> (дата обращения 31.08.2022)
6. Гордеева И. В. Синтоизм и его место в духовной культуре Японии // Актуальные проблемы современной Японии. 2013. № 27. С. 171–187.
7. Дядык Н. Г. Практики самопознания в буддизме и современное философское образование // Социум и власть. 2020. № 4 (84). С. 71–81.
8. Фомина М. Р. История философии хозяйства: хозяйственная этика протестантизма и конфуцианства // Философия хозяйства. 2016. № 1. С. 91–103.
9. Савенкова О. Ю., Юдин О. И. Разработка управленческого решения Учебно-практическое пособие / Тамбов, 2011.
10. Rowley S., Bae J.; Sohn T. Introduction: Capabilities to Liabilities in Korean Management // Asia Pacific Business Review. Summer 2001. Vol. 7 Issue 4. P.1 – 21.
11. Коняхина А. П. Власть и реформы: взгляд из дальневосточной глубинки (1985–2015 гг.) / в сборнике научных статей: В зеркале Перестройки: к осмыслению российской трансформации. Владивосток: ИИАЭ ДВО РАН, 2015. 276 с.

**Сведения об авторе / Information about the author:**

*Башлыков Тимофей Васильевич - доцент кафедры «Менеджмент и общегуманитарные дисциплины» Липецкого филиала Финансового университета при Правительстве РФ, к.с.н. E-mail: [bashlykov@mail.ru](mailto:bashlykov@mail.ru) / **Bashlykov Timofey Vasiljevich** – Associate Professor of the Department of Management and Humanities of the Lipetsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Candidate of Sociology, e-mail: [bashlykov@mail.ru](mailto:bashlykov@mail.ru)*

Дата поступления статьи: 08.09.2022

Принято решение о публикации: 14.10.2022

Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.

Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.



УДК 351/354

DOI:10.24412/2782-4845-2022-4-77-85

## ОСНОВНЫЕ ТРЕНДЫ И НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ СИСТЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

**И.В. Осипова**, Липецкий филиал ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ, Липецк, Россия

***Аннотация.** В статье проводится анализ основных тенденций цифровой трансформации, которые указывают на то, что цифровизация и связанные с ней изменения приведут к новому витку социально-экономического развития нашей страны, развитию новых цифровых производств и услуг. При этом акцент делается на изучении проблем и перспектив цифровой трансформации системы государственного управления, которая как показал проведенный анализ является необходимым, но сложным процессом преобразований, требующим проведения глубокого анализа проблем и разработки действенных инструментов их решения. Для этого в работе были проанализированы принятые нормативно-правовые документы в этой области. Это позволило определить основные направления дальнейшего реформирования институтов государственного управления в рамках принятой Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации до 2030 г., которые учитывают приоритетные направления и риски перехода к концепции «цифрового правительства». В статье приводится характеристика цифровых преобразований с позиции повышения эффективности государственного управления, которым отводится ключевая роль для обеспечения национальной безопасности и конкурентоспособности страны в цифровой экономике.*

***Ключевые слова:** цифровая экономика, цифровая трансформация, система государственного управления, цифровые сервисы и услуги, эффективность управления, электронное и цифровое правительство*

**Для цитирования:** Осипова И.В. Основные тренды и новые возможности цифровой трансформации системы государственного управления // ЭФО: Экономика. Финансы. Общество. 2022. №4. С.77-85. DOI:10.24412/2782-4845-2022-4-77-85

## THE KEY TRENDS AND OPPORTUNITIES OF DIGITAL TRANSFORMATION OF THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM

**I.V. Osipova**, Lipetsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Lipetsk, Russia

***Abstract.** The paper deals with the main trends of digital transformation, which indicate that digitalization and related changes will lead to a new stage of socio-economic development of our country, the development of new digital industries and services. At the same time, the emphasis is made on the problems studying and the prospects of digital transformation of the public administration system, which, as the analysis shows, is a necessary but complex*

*process of transformation, requiring an in-depth analysis of problems and the development of efficient tools for solving them. For this, the paper examines the regulatory documents in this field. It enables to determine the main directions for further reform of public administration institutions within the framework of the adopted Strategy for the Development of the Information Society in the Russian Federation until 2030, which takes into account priority areas and risks of the transition to the concept of "digital government." The article describes the characteristics of digital transformations from the standpoint of improving the efficiency of public administration, which has a key role in ensuring the national security and competitiveness of the country in the digital economy.*

**Keywords:** *digital economy, digital transformation, public administration system, digital services and services, management efficiency, electronic and digital government*

### **Введение**

В настоящее время в мировой экономике на лидирующие позиции выходит цифровизация, которая также затронула масштабной цифровой трансформацией систему государственного управления. Существование отдельных программных продуктов и эксплуатация цифровых моделей определяют новые правила и механизмы предоставления государственных услуг для результативного сотрудничества государственных органов и общества на разных уровнях исполнительной власти. Для этих целей в рамках реализации государственной программы «Информационное общество» в 2021 году был принят Федеральный проект «Цифровое государственное управление» национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации». Ключевой целью данного проекта к 2030 году выступает «увеличение доли массовых социально значимых услуг, доступных в электронном виде, до 95%» [1-2]. При этом данный проект ориентирован на реализацию комплекса мероприятий цифровых преобразований в системе государственного управления, которые должны обеспечить достижение нового уровня предоставления услуг, необходимых для высокого качества жизни общества и развития бизнеса. Все это обуславливает необходимость проведения научного исследования сформировавшихся трендов цифровой трансформации системы государственного управления и определении новых возможностей для повышения качества предоставления государственных услуг.

### **Гипотеза и цель исследования**

Таким образом, основной гипотезой данного исследования выступает мнение о том, что существующий вектор цифровой трансформации влечет за собой формирование новых трендов в цифровой трансформации системы государственного управления, что позволит определить новые возможности и перспективные направления повышения качества предоставления государственных услуг. Из формулировки гипотезы вытекает цель исследования: выявить основные тренды цифровой трансформации системы государственного управления и определить на их основе новые возможности для повышения качества предоставления государственных услуг.

### *Результаты исследования*

Процессы цифровизации пронизывают многие стороны жизни и деятельности человека. При этом многие эксперты сходятся во мнении о том, что цифровизация и связанные с ней изменения приведут к новому витку социально-экономического развития нашей страны, развитию новых цифровых производств и услуг. Для этого нужен значительный ресурсный потенциал, который, как отмечают отечественные и западные эксперты, у России есть.

Проведенный анализ научных трудов отечественных ученых, позволяет сделать вывод, что вопросу изучения проблем и перспектив цифровой трансформации системы государственного управления посвящено множество исследований. Так, Трубецкая О. В., Асеев В. М., Климова Н. Ю. в своем исследовании рассматривают особенности перехода к цифре с государственным секторе российской экономики. Они отмечают, что «в процессе диджитализации российские органы государственного управления сталкиваются с рядом трудностей, при преодолении которых необходимо учесть мировой опыт цифровизации государственной сферы» [3]. Исследования Лебедевой Ю. А., Мамитовой Н. В. также посвящены выявлению «проблем и перспективных направлений развития цифровизации государственного и муниципального управления в России» [4]. По их мнению, «на государственном и муниципальном уровне необходимо проводить реализацию проектов и инициатив цифровой трансформации по множеству причин: от удовлетворения граждан до экономии бюджетных средств» [5]. В своих работах Добролюбова Е. Г. [6] и Смотрицкая И. И. [7] проводят оценку не только цифровой зрелости государственного управления, но и определяют стратегические вызовы и риски, связанные с реализацией данных процессов.

Таким образом, проведенный анализ этих и других научных трудов позволил прийти к выводу, что цифровая трансформация системы государственного управления является необходимым, но сложным процессом преобразований, требующим проведения глубокого анализа проблем и разработки действенных инструментов их решения. Для этого, в первую очередь, необходимо проанализировать принятые нормативно-правовые документы в этой области.

В рамках реализации Указов Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» и от 21.07.2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» [8], в том числе с целью решения задачи по обеспечению ускоренного внедрения цифровых технологий в экономике и социальной сфере, национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» утвержденная протоколом заседания президиума Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам от 4 июня 2019 г. № 7., имея ряд проектов, в которые входят:

- «Нормативное регулирование цифровой среды»

- «Кадры для цифровой экономики»
- «Информационная инфраструктура»
- «Информационная безопасность»
- «Цифровые технологии»
- «Цифровое государственное управление»
- «Онлайн цифровые сервисы и услуги» [9].

Реализация данной программы утверждена постановлением Правительства Российской Федерации от 2 марта 2019 г. №234 «О системе управления реализацией национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» [9]. Данная программа ориентирована на внедрение цифровых технологий и платформенных решений в сферу государственного управления и оказания государственных услуг. Освоение цифровых новшеств в структуре государственного аппарата управления должна иметь прогресс функционала обязанностей и удовлетворенности качеством выполнения национальных проектов для гарантированного экономического роста страны.

Основным толчком в системе цифровых трансформаций государственного управления послужила Стратегия развития информационного общества в РФ, утвержденная Президентом РФ в 2008 году. Далее значительную роль в этом процессе сыграла Государственная программа «Информационное общество (2011-2020 гг.)», направленная на фундаментальные и результативные перспективы применения информационных технологий в области государственного управления. При участии Министерства связи и массовых коммуникаций РФ учитывался мировой опыт формирования и реализации подобных программ. Главной задачей Госпрограммы является освоение цифровых преимуществ для населения и организаций государства. Подпрограмма «Информационное государство» имеет целью обеспечить переход к цифровизации функций государственного управления на основе:

- необходимости электронного правительства;
- уровня качества государственного управления за счет внедрения новейших информационных технологий;
- предоставление услуг на основе информационных технологий в области медицины, здравоохранения и социального обеспечения;
- развития сервисов на основе информационных технологий в области образовательной среды, науки и культурного наследия;
- содействие региональных программ в области информационных технологий» [10].

Все эти направления цифровых преобразований в настоящее время уже имеют ряд положительных результатов. Создание Единого портала госуслуг и открытие множества многофункциональных центров позволило обеспечить эффективное взаимодействие межведомственных базовых государственных информационных систем. Согласно официальным статистическим данным за 2021 год, качество государственных услуг, предоставленных для населения, достигло 88,9 % [11].

В настоящее время много говорится о трансформации институтов государственного управления и переходе к развитию «цифрового правительства». В нашей стране начало данного этапа связано с принятием в 2017 г. «Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017-2030 годы». В данном документе определены основные направления государственной политики в области использования и развития информационных и телекоммуникационных технологий, науки, образования и культуры для продвижения страны на пути к информационному обществу. Одним из основных направлений реализации положений Стратегии становится повышение эффективности государственного управления, развитие взаимодействия гражданского общества и бизнеса с органами государственной власти, повышения качества и оперативности предоставления государственных услуг.

Эксперты под цифровым правительством понимают «большие данные, их сбор, перекрестная обработка, извлечение из них полезной информации, ее анализ, получение новых знаний и их интеграция для решения управленческих вопросов» [12].

Цифровое правительство – это новый уровень электронного правительства, которое предполагает функционирование по принципу «цифровые по умолчанию», применяемые «для перепроектирования и реинжиниринга административных процессов, для предоставления услуг по цифровым каналам с целью обеспечения максимальной эффективности и продуктивности» [12]. Благодаря увеличению информационно-коммуникационных технологий по предоставлению государственных услуг возрастает роль электронного правительства. Однако, в настоящее время дальнейшее развитие этого направления испытывает ряд трудностей. Так, в частности, отсутствует взаимодействие между существующими элементами инфраструктуры электронного правительства, что в определенной мере является результатом преобразования управленческих процедур на базе имеющихся административных регламентов, которые сохраняют ряд этапов традиционных бумажных способов предоставления государственных услуг. Тем не менее, технологии не стоят на месте, и имеющиеся новые разработки для электронного правительства формируют значительный потенциал для усовершенствования государственных услуг в цифровом поле, начиная от этапа обращения, до их исполнения.

Проведенный анализ научных публикаций и аналитических материалов позволил выделить основные принципы и ключевые элементы функционирования цифрового правительства, а именно:

- цифровые по умолчанию;
- ориентация на мобильных устройствах;
- проектирование услуг, ориентированное на пользователя;
- цифровые от начала до конца;
- правительство как платформа.

К ключевым элементам цифрового правительства можно отнести:



- единый портал;
- единые данные для совместного использования в государственном секторе;
- межведомственные сервисы для совместного использования;
- государственная инфраструктура совместного использования;
- улучшенные сенсорные сети и аналитика;
- кибербезопасность и конфиденциальность» [10].

Следует отметить, что данные принципы нашли отражение в принятой в «Стратегии развития информационного общества РФ», а также стали основой для разрабатываемых программ реформирования институтов государственного управления.

Экспертами Центра стратегических разработок с целью реформирования системы государственного управления предлагаются следующие изменения для внедрения цифровых технологий:

- «создание единой архитектуры государственной цифровой платформы, преодолевающей разрозненность ведомственных систем и базирующейся на едином массиве данных;
- перевод всех государственных услуг в электронную форму с системой удаленной биометрической идентификации, перевод в цифровой формат контрольно-надзорной и разрешительной деятельности;
- формирование «цифровых двойников» граждан, организаций, объектов и предоставление государственных услуг на основе развития «цифрового двойника» [11]. Реализация цифровой трансформации, которая подразумевает переход к государству-платформе, достаточно сложна, так как существующая система управления сильно законсервирована и требует серьезных преобразований. Именно поэтому многие эксперты отмечают важность координации этого процесса со стороны вице-премьером по цифровой трансформации, который будет «главным архитектором» системы [12].

Стратегия регламентирует в рамках единого портала государственных услуг возможность осуществлять операции без инационализации на другие цифровые платформы. В качестве примера можно привести созданный в Сингапуре портал по исследованию транзакционных интерактивных услуг. Правительство Сингапура определило в качестве приоритета развитие наукоёмкой экономики, которая позволит быть привлекательной для компаний. Внедряя систему электронного правительства, ставилась задача, уничтожив бюрократические барьеры, создать благоприятную среду для роста электронной коммерции. «Для правильной работы электронной коммерции правительство Сингапура вводит юридические регулирующие механизмы, такие как засвидетельствование подлинности, выработка основных положений договоров, защита интеллектуальной собственности и конфиденциальность» [13].

К сожалению, страны с федеративным устройством не могут в полной мере в данный момент иметь такие базы данных, которые имеют доступ для государственных органов и органов регионального и муниципального уровней.

Еще одним из ключевых моментов перехода государственных услуг на цифровые платформы сыграла пандемия COVID-19, которая своей масштабностью захватила весь мир и определенным образом заставила укрепить роль цифрового правительства как в традиционном понятии цифровых услуг, так и в инновационных способах управления страной в кризисном периоде, а именно: отслеживание контактов, электронное здравоохранение, онлайн-обучение и удаленная работа [14].

Мировая практика внедрения электронных услуг свидетельствует о значительных успехах в этой области. Так, к примеру, в Австралии опробовали, и с успехом прижилась в быту онлайн-услуга для пар, которые решили развестись. С помощью искусственного интеллекта происходит обработка документов о родительских правах и регистрации разводов.

Так, например, в Эстонии на сегодняшний день имеется самая передовая национальная система удостоверений личности в мире. Была разработана определенная национальная карта, которая имеет ресурсы доступности к электронным услугам государства на смарт-устройствах, и при этом имеет высокий уровень безопасности.

Если говорить о нашей стране, то за последнее время цифровой прорыв по многим позициям позволяет конкурировать с площадками зарубежных стран. Уже с 2009 г. был введен в действие Единый портал государственных и муниципальных услуг, имеющий большой спектр информации и услуг. Одной из весомых ступеней в строительстве электронно-цифрового правительства является Единый федерально-информационный портал государственных закупок (официальный сайт [zakupki.gov.ru](http://zakupki.gov.ru)), где можно наблюдать за модульными подсистемами и отслеживать реестры поставщиков и заказчиков как закупочный модулятор в бюджетных закупках.

Стратегически важно понимать, что для нашей экономики развитие правительственного блока в информационном пространстве имеет большое значение для решения комплексных задач в долгосрочной перспективе.

Тем не менее, не стоит забывать о том, что развитие цифровизации в Российской Федерации еще и связаны с большими рисками для национальной экономики и безопасности страны, имея в виду закупку иностранного программного продукта. По словам Президента Российской Федерации, имея свою хорошую базу серьезных, глубоких научных исследований и более активного продвижения инновационных технологий, к концу 2023 года в нашей стране будет осуществлен полный переход на программные технологии Российского производства.

### ***Заключение***

В заключении необходимо отметить, что сегодня данная ступень государственного управления заняла активную позицию в ракурсе цифровых трансформаций, основываясь на комплексном подходе к развитию фундаментально новых информационных технологий с учетом цифровой профилизации, которая основывается на создании новой модели

«правительства», позволяющая обеспечивать качественный подход к планированию, координации и реализации всех поставленных задач. При этом имеется значительный потенциал перевода основных процессов на электронный документооборот с оказанием государственных услуг круглосуточно в автоматическом режиме. В этой связи цифровая трансформация системы государственного управления в развитии тактического администрирования и межведомственного контроля в конструктивном решении задач должна стать более эффективным, открытым и удобным инструментом, открывая принципиально новые возможности для взаимодействия «общества и государства». Осознавая то, что применение цифровых технологий в государственном управлении сводится к повышению качества и расширения спектра предоставляемых услуг, разработка новых цифровых технологических в этой области будет способствовать более качественной реализации целей национальных проектов и достижению лидерства в мировые экономики.

#### Список использованных источников:

1. Цифровая трансформация государственного управления: мифы и реальность: докл. к XX Апр. Междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества (Москва, 9–12 апреля 2019 г.) / под общ. ред. Н. Е. Дмитриевой. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2019. 43 с.
2. «Цифровое государственное управление»: Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации. Режим доступа свободный: [https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/882/?utm\\_referrer=https%3a%2f%2fyanDEX.ru%2f](https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/882/?utm_referrer=https%3a%2f%2fyanDEX.ru%2f) (дата обращения 01.11.2022)
3. Трубецкая О. В., Асеев В. М., Климова Н. Ю. Цифровая трансформация государственного управления: Российская практика и мировой опыт. // Проблемы развития предприятий: теория и практика. 2019. №1-1. С.32-38
4. Лебедева Ю. А. Цифровая трансформация государственного и муниципального управления в Российской Федерации: проблемы и тенденции развития // Муниципальная академия. 2020. №4. С.25-28
5. Мамитова, Н. В. Цифровая трансформация государственного управления / Н. В. Мамитова // Интеллектуальные ресурсы - региональному развитию. 2020. № 1. С. 365-369.
6. Добролюбова Е. Г. Оценка цифровой зрелости государственного управления // Информационное общество. 2021. № 2. С. 37–52. [Электронный ресурс] — URL: <http://infosoc.iis.ru/article/view/580>. (дата обращения 30.10.2022)
7. Смотрицкая И. И. Государственное управление в условиях развития цифровой экономики: стратегические вызовы и риски // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. 2018. № 4. С. 60–72.
8. Указ Президента Российской Федерации «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» от 21 июля 2020 г. № 474.



- [Электронный ресурс] — URL: <http://www.garant.ru/hotlaw/federal/1401794/>. (дата обращения 20.10.2022)
9. Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» утверждена протоколом заседания президиума Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам от 4 июня 2019 г. № 7. [Электронный ресурс] — URL: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/858>. (дата обращения 25.10.2022)
10. Смотрицкая И. И., Черных С. И. Организационные инновации в сфере государственного управления // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2021. № 1. С. 9–25.
11. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа свободный: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/efficiency/#](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/efficiency/#) (дата обращения 30.10.2022).
12. Новая технологическая революция: вызовы и возможности для России. Экспертно-аналитический доклад // Центр стратегических разработок [Электронный ресурс]. - М., 2017. Режим доступа: <https://www.csr.ru/wp-content/uploads/2017/10/novaya-tehnologicheskaya-revolutsiya-2017-10-13.pdf>. (дата обращения 30.10.2022)
13. Сморгчова Л. Н. Цифровое правительство как перспектива государственного управления в России: информационно-правовые аспекты // Правовая информатика. 2022. №2. [Электронный ресурс] — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovoe-pravitelstvo-kak-perspektiva-gosudarstvennogo-upravleniya-v-rossii-informatsionno-pravovye-aspekty/viewer> (дата обращения 30.10.2022)
14. Афанасьева А. С. Возможности электронного правительства в Сингапуре // Теория и практика общественного развития. 2015. №20. [Электронный ресурс] — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vozmozhnosti-elektronnogo-pravitelstva-v-singapore/viewer>. (дата обращения 25.10.2022)

#### Сведения об авторе / Information about the author:

*Осипова Ирина Викторовна - доцент кафедры «Менеджмента и общегуманитарных дисциплин» Липецкого филиала Финансового университета при Правительстве РФ, к.э.н. E-mail: [IVOsipova@fa.ru](mailto:IVOsipova@fa.ru) / Osipova Irina Victorovna - Associate professor of the Department "Management and Humanities" of the Lipetsk branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Candidate of Economics, E-mail: [IVOsipova@fa.ru](mailto:IVOsipova@fa.ru)*

Дата поступления статьи: 16.08.2022

Принято решение о публикации: 14.10.2022

Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.

Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.



Научное периодическое сетевое издание  
**«ЭФО: Экономика. Финансы. Общество»**

**№4. 2022**

**ISSN (Online): 2782-4845**

**Свидетельство о регистрации СМИ:** Эл № ФС77-82137 от 02.11.2021 выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор)

Издается с 2022 г.  
Периодичность: 4 раза в год

**Учредитель:**  
Смыслова Ольга Юрьевна

**Издатель:**  
Липецкий филиал Федерального государственного образовательного бюджетного учреждения высшего образования «Финансовый университет при Правительстве РФ» (Липецкий филиал Финуниверситета)

**Адрес издателя и редакции:**  
398050, город Липецк,  
ул. Интернациональная, д. 126.  
Липецкий филиал Финуниверситета  
8 (4742) 27-09-62  
e-mail: [naukafineko@mail.ru](mailto:naukafineko@mail.ru)

**Сайт издания:** [efofinun.ru](http://efofinun.ru)

**Редактор перевода:** А.А. Кокорева  
**Технический редактор:** Н.Ю. Филоненко  
**Дизайн обложки:** Ю.Ю. Горшкова  
**Макет, верстка:** С.Г. Коноплев

**Дата выхода: 26.12.2022**

© Липецкий филиал Финуниверситета, 2022  
© Авторы статей, 2022  
Все права защищены