

**ВЕСТНИК  
ИВАНОВСКОГО  
ГОСУДАРСТВЕННОГО  
УНИВЕРСИТЕТА**

ISSN 2500-2775 (online)

**Серия «Экономика»**



**2024**

**Выпуск  
1 (59)**

ISSN 2500-2775 (online)

# **ВЕСТНИК ИВАНОВСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА**

---

Серия «Экономика»

---

Вып. 1 (59)

2024

Научный журнал

Издается с 2000 года

---

Журнал зарегистрирован в Национальном агентстве ISSN Российской Федерации  
27.05.2016 г. как электронное сетевое издание

---

Учредитель ФГБОУ ВО «Ивановский государственный университет»

---

## **РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ:**

**В. Н. Егоров**, д-р экон. наук  
(*председатель*)  
**В. И. Назаров**, д-р психол. наук  
(*зам. председателя*)  
**К. Я. Авербух**, д-р филол. наук (Москва)  
**Ю. М. Воронов**, д-р полит. наук  
**Н. В. Усольцева**, д-р хим. наук  
**Ю. М. Резник**, д-р филос. наук (Москва)  
**О. А. Хасбулатова**, д-р ист. наук  
**Л. В. Михеева**  
(*ответственный секретарь*)

## **РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ СЕРИИ «ЭКОНОМИКА»:**

**Е. Е. Иродова**, д-р экон. наук  
(*главный редактор*) (Иваново)  
**Е. Е. Николаева**, д-р экон. наук  
(*зам. главного редактора*) (Иваново)  
**У. Ж. Алиев**, д-р экон. наук  
(Республика Казахстан)  
**Н. А. Амосова**, д-р экон. наук (Москва)  
**З. В. Брагина**, д-р экон. наук (Кострома)  
**В. А. Гордеев**, д-р экон. наук (Ярославль)  
**П. Н. Захаров**, д-р экон. наук  
(Н. Новгород)  
**Р. С. Ибрагимова**, д-р экон. наук  
**П. С. Лемещенко**, д-р экон. наук  
(Республика Беларусь)  
**А. И. Новиков**, д-р экон. наук  
(Владимир)  
**А. А. Чуб**, д-р экон. наук (Москва)  
**Ю. А. Анисимова**, канд. экон. наук  
(Тольятти)  
**С. Г. Езерская**, канд. экон. наук  
(Иваново)  
**С. Г. Коновалова**  
(*ответственный секретарь*) (Иваново)

## **Адрес редакции:**

153025 Ивановская обл., г. Иваново,  
ул. Тимирязева, 5, к. 720  
тел./факс: (4932) 93-85-57  
e-mail: politeconom@yandex.ru

Электронная копия журнала размещена  
на сайтах [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru),  
[www.ivanovo.ac.ru](http://www.ivanovo.ac.ru)

© ФГБОУ ВО «Ивановский  
государственный университет», 2024

ISSN 2500-2775 (online)

# IVANOVO STATE UNIVERSITY BULLETIN

---

Series «Economics»

---

Issue 1 (59)

2024

Scientific journal

Issued since 2000

---

The journal is registered at the National ISSN Agency of the Russian Federation  
on 27.05.2016 as an electronic online publication

---

Founded by Ivanovo State University

---

## EDITORIAL COUNCIL:

*V. N. Egorov*, Doctor of Economics  
(Chairman)  
*V. I. Nazarov*, Doctor of Psychology  
(Vice-Chairman)  
*K. Ya. Averbukh*, Doctor of Philology  
(Moscow)  
*Yu. M. Voronov*, Doctor of Politics  
*N. V. Usoltseva*, Doctor of Chemistry  
*Yu. M. Reznik*, Doctor of Philosophy  
(Moscow)  
*O. A. Khasbulatova*, Doctor of History  
*L. V. Mikheeva* (Secretary-in-Chief)

## EDITORIAL BOARD OF THE SERIES «ECONOMICS»:

*E. E. Irodova*, Doctor of Economics  
(Editor-in-Chief) (Ivanovo)  
*E. E. Nikolayeva*, Doctor of Economics  
(Vice-Editor-in-Chief) (Ivanovo)  
*U. Zh. Aliev*, Doctor of Economics  
(Kazakhstan)  
*Z. V. Bragina*, Doctor of Economics  
(Kostroma)  
*V. A. Gordeev*, Doctor of Economics  
(Yaroslavl)  
*P. N. Zakharov*, Doctor of Economics  
(N. Novgorod)  
*R. S. Ibragimova*, Doctor of Economics  
(Ivanovo)  
*P. S. Lemeschenko*, Doctor of Economics  
(Republic of Belarus)  
*A. I. Novikov*, Doctor of Economics (Vladimir)  
*A. A. Chub*, Doctor of Economics (Moscow)  
*Yu. A. Anisimova*, Candidate of Economics  
(Tolyatti)  
*S. G. Ezerskaya*, Candidate of Economics  
(Ivanovo)  
*S. G. Konovalova*  
(Executive Secretary) (Ivanovo)

## Address of the editorial office:

153025, Ivanovo region, Ivanovo,  
Timiryazev St., 5, office 720  
tel./fax: (4932) 93-85-57  
e-mail: politeconom@yandex.ru

Electronic copy of the journal can be found  
on the web-sites [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru),  
[www.ivanovo.ac.ru](http://www.ivanovo.ac.ru)

---

---

## СОДЕРЖАНИЕ

---

---

*Колонка главного редактора* ..... 5

### ESG (ЭКОЛОГИЧЕСКОЕ, СОЦИАЛЬНОЕ И КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В РАМКАХ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ)

**Берендеева А. Б.** Институты поддержки повестки Устойчивого развития и ESG  
в России..... 8

**Берендеева О. С.** Устойчивое развитие и ESG-трансформация предприятий  
розничной торговли в России ..... 25

**Коробова О. О.** Формирование ESG-компетенций менеджмента как фактор  
устойчивого развития бизнеса ..... 42

### ЦИФРОВАЯ ЭКОНОМИКА

**Данилова С. В., Шарова А. Е.** Тенденции и стратегии цифровой  
трансформации ..... 53

**Ирдова Е. Е., Соколов А. М.** Цифровая трансформация экономики и  
общества: интеграция и развитие в современной России ..... 58

### РЕГИОНАЛЬНАЯ И МУНИЦИПАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА

**Новиков В. А.** Анализ состояния и направлений развития инновационно-  
интеллектуального потенциала Ивановского региона..... 69

### СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ, ОТРАСЛЯМИ, КОМПЛЕКСАМИ

**Пустовалов К. А., Ибрагимова Р. С.** Система контроллинга и эффективность  
ее применения на предприятии..... 77

**Сокова И. А., Макили Аристарку Л. Да К.** К вопросу об управлении  
эффективностью логистического функционирования организации ..... 86

*Сведения об авторах* ..... 92

*Информация для авторов журнала  
«Вестник Ивановского государственного университета»* ..... 94

**CONTENTS**

---

---

*An editorial* ..... 5

**ESG (ENVIRONMENTAL, SOCIAL AND CORPORATE GOVERNANCE  
WITHIN THE FRAMEWORK OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT)**

**Berendeeva A. B.** Institutions supporting the Sustainable Development Agenda and  
ESG in Russia ..... 8

**Berendeeva O. S.** Sustainable development and ESG-transformation of retail  
enterprises in Russia..... 25

**Korobova O. O.** Formation of ESG competencies of management as a factor of  
sustainable business development ..... 42

**THE DIGITAL ECONOMY**

**Danilova S. V., Sharova A. E.** Trends and strategies of digital transformation ..... 53

**Irodova E. E., Sokolov A. M.** Digital transformation of the economy and society:  
integration and development in modern Russia ..... 58

**REGIONAL AND MUNICIPAL ECONOMY**

**Novikov V. A.** Analysis of the state and directions of development of the innovative  
and intellectual potential of the Ivanovo region ..... 69

**MODERN PROBLEMS OF ECONOMICS AND MANAGEMENT  
OF ENTERPRISES, INDUSTRIES, COMPLEXES**

**Pustovalov K. A., Ibragimova R. S.** The controlling system and the effectiveness of  
its application in the enterprise..... 77

**Sokova I. A., Makili Aristarchu L. Da K.** On the issue of managing the  
effectiveness of the logistic functioning of the organization..... 86

*Information about the authors* ..... 92

*Information for the authors of «Ivanovo State University Bulletin»* ..... 94

## **Колонка главного редактора**

В современных условиях научное сообщество очень активно в плане проработки новых исследовательских направлений и проблем. Одной из них является ESG – экология, социальная политика и корпоративное управление. Наш журнал начинает вводить эту рубрику в свою структуру, подчеркивая ее значимость. Если рассуждать в широком смысле слова, то это устойчивое развитие коммерческой деятельности, основанное на нескольких ключевых принципах, к которым целесообразно отнести ответственное отношение к окружающей среде [environment], высокая социальная ответственность [social] и высокое качество корпоративного управления [governance]. Ретро-взгляд позволяет утверждать, современная трактовка ESG-принципов изначально была предложена бывшим генсеком ООН Кофи Аннано. Именно он настоятельно рекомендовал высшим менеджерам крупных мировых корпораций внести указанные позиции в свои стратегии с целью борьбы с негативным изменением климата на планете.

Эти процессы оказались в тренде и тенденция такова, что в ближайшее время мировые фонды откажут в инвестициях компаниям, которые отказываются выполнять принципы устойчивого развития.

В самом начале 2000-х гг. в США было всего два десятка компаний с ESG-рейтингом, но уже к 2020 г. их число увеличилось почти до 800. При этом средний рейтинг ESG за 20 лет вырос практически в 2 раза, что, как считают эксперты, обусловлено ростом объемов, качества и доступности данных. Что касается России, то здесь принципы ESG не так актуальны, как за рубежом, но все же их постепенно начинают внедрять в бизнес-структуры. В частности, на Петербургском международном экономическом форуме в 2021 г. одной из ключевых тем стала защита окружающей среды в аспекте снижения выбросов CO<sub>2</sub> при добыче и переработке топлива и развитие новых источников энергии. Так, нацпроект «Экология» ориентирует к 2030 г. отправлять на сортировку 100 % отходов и как минимум в 2 раза снизить объемы захоронения мусора. Интерес к проблеме подтверждается еще и тем, что 30 % крупнейших российских банков оперативно внедрила в кредитный процесс ESG-рейтинг, еще порядка 20 % компаний планируют это сделать. Фактически это будет означать то, что банки начнут тестировать всех заемщиков на выполнение принципов устойчивого развития.

Таким образом, бизнес, рассчитывающий на высокую ESG-оценку, вынужден отвечать действующим стандартам развития в трех номинациях – социальной, управленческой, экологической. Реализация обозначенных принципов свидетельствует о том, в какой степени компания заботится об окружающей среде, снижая экологический ущерб. В этом плане весьма показателен пример сотрудничества бренда обуви Timberland с производителем шин Omni United и создание обувных подошв из переработанных шин. В свою очередь, социальные принципы демонстрируют от-

ношение корпораций к персоналу, а также поставщикам, клиентам, деловым партнерам и конечным потребителям. С тем, чтобы отвечать новым стандартам, бизнес должен работать над качеством условий труда, поддерживать гендерный баланс или активно инвестировать в социальные проекты. В этой связи актуален пример с американским брендом верхней одежды Patagonia, который не владеет предприятиями, которые шьют его продукцию и соответственно он не имеет возможности влиять на размер заработной платы работников. В порядке корректировки сложившейся ситуации, в формате программы «Честная торговля» бренд перенаправляет определенную долю денежных средств от реализации продукции на фабрики и тем самым повышает доходы персонала до уровня прожиточного минимума.

Что касается формирования ESG-рейтинга то эта процедура отдается на откуп независимым исследовательским агентствам, в числе которых: Bloomberg, S&P Dow Jones Indices, JUST Capital, MSCI, Refinitiv и ряд других, оценивающих развитие компаний по трем критериям – E, S, G и, как результат – присваивающих баллы по стобалльной шкале. В частности, конгломерат Kering, куда входят модные дома Gucci, а также Balenciaga и Saint Laurent с 2019 г. удерживает беспорное лидерство рейтинга MSCI среди 28 компаний в области производства одежды и предметов роскоши. А достигается это конкурентное преимущество за счет программы устойчивого развития, опирающейся на отказ от применения токсичной пластмассы на 99,8 %, а также использование «регенерированного» кашемира, созданного из отходов производства и презентацию некоммерческого онлайн-курса по сознательной моде. Следует подчеркнуть тот факт, что унифицированный подход к формированию рейтинга отсутствует, а агентства «мониторят» открытые данные о компаниях, рассчитывая баллы по-разному. В результате ESG-рейтинги различных агентств могут в существенной степени варьироваться. Любопытен тот факт, что в условиях пандемии также вырос спрос на социальную ответственность бизнеса. В частности, исследования Edelman показывают, что 71 % потребителей может отказаться от бренда в том случае, если для него прибыль приоритетнее заботы о людях. Быстро растущий спрос на ESG заставляет корпорации принимать во внимание принципы устойчивого развития, а благодаря давлению инвесторов и банков, им крайне невыгодно иметь низкий ESG-рейтинг, поскольку инвесторы меньше поддерживают компании с низким ESG-рейтингом. Так, в 2020 г. компания EY провела опрос в среде институциональных инвесторов (страховых, инвестиционных компаний, а также пенсионных и благотворительных фондов), который показал, что 98 % участников строго мониторят ESG-рейтинг корпораций. Благодаря этому ESG-рейтинг становится для инвесторов тем критерием, ориентируясь на который они могут отказать компаниям, функционал которых связан с экологическими рисками и масштабным финансовым ущербом.

Российские банки активно учитывают ESG-рейтинг при предоставлении займов, так Сбербанк в ноябре 2020 г. предоставил кредитный ресурс инвестиционной компании АФК «Система», привязав процентную

ставку к выполнению обязательств в области экологической политики и ответственного инвестирования. В современном мире можно перечислить большое число успешных корпораций, нацеленных на принципы ESG. Согласно официальным оценкам в начале 20-х гг. 21 века в число лидеров вошли – Французская машиностроительная компания Schneider Electric; Датская транснациональная энергетическая компания Qrsted A/S; Национальный банк Бразилии Banco do Brasil SA; Финская нефтегазовая компания Neste Oyj; Международная компания профессиональных услуг в области дизайна, архитектуры и консалтинга Stantec Inc. Среди российских компаний – это ОК РУСАЛ; СИБУР ХОЛДИНГ; Норильский никель и др.

Таким образом, становится очевидным тот факт, что данная проблема требует детального анализа с точки зрения понимания конкурентных преимуществ современного бизнеса с учетом выше обозначенных направлений. И наш журнал приглашает к дальнейшей дискуссии по проблематике ESG представителей научного сообщества и все заинтересованные стороны.

***Е. Е. Иродова***  
*доктор экономических наук, профессор*



# ESG (ЭКОЛОГИЧЕСКОЕ, СОЦИАЛЬНОЕ И КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В РАМКАХ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ)

---

УДК 330.341

*А. Б. Берендеева*

## ИНСТИТУТЫ ПОДДЕРЖКИ ПОВЕСТКИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ И ESG В РОССИИ

**Аннотация.** Показана актуальность темы устойчивого развития (УР) и ESG для российских компаний, влияние ESG-повестки компаний на изменение системы корпоративного управления. Отражены направления деятельности компаний по реализации E, S, G-аспектов. Рассмотрены основные этапы в развитии международного сотрудничества в области климатической повестки, разработки Глобального договора ООН. Раскрыты функции и направления деятельности по реализации повестки УР и ESG со стороны Банка России, Правительства России, госкорпорации ВЭБ РФ, Счетной Палаты РФ, Московской биржи, Российского союза промышленников и предпринимателей, Национального ESG Альянса, Школы управления «Сколково», др. Показана роль электронных платформ (ИНФРАГРИН, портала ESG, др.), вузов в развитии повестки УР и ESG.

**Ключевые слова:** устойчивое развитие, ESG-повестка, ESG-модернизация, институты развития повестки устойчивого развития и ESG, трансграничное углеродное регулирование, ESG-факторы, ESG Альянс.

*А. В. Berendeeva*

## INSTITUTIONS SUPPORTING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT AGENDA AND ESG IN RUSSIA

**Abstract.** The relevance of the topic of sustainable development (SD) and ESG for Russian companies, the impact of the ESG agenda of companies on changing the corporate governance system is shown. The directions of companies' activities for the implementation of E, S, G-aspects are reflected. The main stages in the development of international cooperation in the field of the climate agenda and the development of the UN Global Compact are considered. The functions and areas of activity for the implementation of the SD and ESG agenda on the part of the Bank of Russia, the Government of Russia, the state corporation VEB.RF, the Accounts Chamber of the Russian Federation, the Moscow Exchange, the Russian Union of Industrialists and Entrepreneurs, the National ESG Alliance, and the School of Management are revealed «Skolkovo», etc. The role of electronic platforms (INFRAGRIN, ESG portal, etc.) and universities in the development of the SD and ESG agenda is shown.

**Key words:** sustainable development, ESG agenda, ESG modernization, institutions for the development of the sustainable development agenda and ESG, cross-border carbon regulation, ESG factors, ESG Alliance.

Принципы и лучшие практики устойчивого развития и ESG постепенно внедряются в деятельность российских предприятий и организаций. Так, крупные российские компании принимают участие в Конференции сторон Рамочной конвенции ООН об изменении климата; в декабре 2023 г. в ОАЭ прошла 28-я по счету конференция (COP28). Ежегодно с 2003 г. Ассоциация менеджеров России проводит конкурс с вручением премий «Топ-1000 российских менеджеров», где есть номинация «Директор по устойчивому развитию и корпоративной социальной ответственности» [10].

Опросы бизнеса, проведенные Российским союзом промышленников и предпринимателей (РСПП) в 2023 г., показали следующие приоритеты ESG-повестки компаний (в порядке убывания): развитие кадрового потенциала отрасли, охрана окружающей среды, ресурсосбережение, охрана труда, поддержка здоровья, климатическая повестка, поддержка территории [19, с. 4].

В российских компаниях создаются центры компетенций ESG, Комитеты, Рабочие группы, Центры по устойчивому развитию (УР). ESG-повесткой занимаются директора по УР, директора по УР и связям с инвесторами, начальники подразделений. Например, в Сбербанке в составе Наблюдательного совета определен куратор по ESG и устойчивому развитию, есть дирекция по ESG [24, с. 175]. В школе управления «Сколково» действует Центр устойчивого развития, который занимается продвижением повестки УР, разработкой инновационных решений в области УР для бизнеса, государства и общества и подготовкой новых ESG-лидеров [26].

Как отмечается в отчетах по УР компаний, они ответственно подходят к отражению экологической и социальной сторон деятельности и делают свои отчёты максимально прозрачными – на основе Целей устойчивого развития ООН (ЦУР), стандартов Глобальной инициативы по отчётности (GRI) и Принципов Глобального договора ООН, рекомендаций Банка России.

Список таких компаний постоянно пополняется. Например, ивановская компания «Аквариус» (имеет производственные мощности в г. Шуя Ивановской области и в Тверской области) – один из лидеров в производстве компьютерной техники, электроники в России – намерена стать публичной компанией и в перспективе ближайших трех лет провести IPO (процесс первичного размещения акций компании на фондовом рынке). В настоящее время по сравнению с другими источниками привлечения средств (коммерческими кредитами, выпуском облигаций и др.) выпуск акций считается более эффективным способом привлечения дешевого капитала. Задачи компании: наращивание производственных мощностей до 2,5 млн устройств в год, в частности, выпуск собственных процессоров, увеличение уровня локализации электронной компонентной базы, используемой в устройствах производства «Аквариуса». Планируется создание собственного технопарка, и развитие своих российских партнеров-поставщиков электронной компонентной базы с возможным созданием кластера. Компания намерена до 2026 г. инвестировать в развитие 40 млрд р. [20].

Бизнес-стратегии российских компаний основаны на лучших ESG-практиках. Российские компании, реализующие ESG-стратегию, на своих сайтах создают ESG-порталы, где размещают ESG-документы, ESG-данные, ESG-новости, ESG-рейтинги, в рамках ESG-модернизации совершенствуют свои практики корпоративного управления, делают максимально прозрачной финансовую отчетность, имеют сильную социальную политику, создают

максимально комфортные условия труда, активно поддерживают местное сообщество и участвуют в финансировании социальных инициатив.

Направления деятельности компаний по реализации аспектов ESG следующие (табл. 1).

Таблица 1

**Направления деятельности компаний по ESG-трансформации**

Аспекты	Направления деятельности
<b>Е-аспект</b>	по изменению климата (контроль и сокращение выбросов парниковых газов и загрязняющих веществ, энергосбережение и отказ от мазута, повышение энергоэффективности), по охране окружающей среды (эффективное управление водными ресурсами и отходами, снижение энергопотребления, всесторонняя и регулярная оценка экологических рисков)
<b>С-аспект</b>	в области безопасности (нулевой травматизм, отсутствие аварий), в области управления персоналом (создание благоприятных условий труда и отдыха, профессиональное развитие сотрудников, обеспечение возможностей построения карьеры, формирование кадрового резерва, поддержание преемственности в профессиональных династиях, привлечение молодых специалистов), в области развития местных сообществ (обеспечение занятости населения, осуществление налоговых отчислений, поддержание качественного медицинского обслуживания, направление помощи муниципальным и общественным организациям, содействие развитию спорта, культуры и образования, спонсорство и реализация благотворительных проектов, развитие инфраструктуры, улучшение жилищных условий сотрудников компании и других жителей региона присутствия), др.
<b>Г-аспект</b>	реализация Кодекса корпоративного управления, Кодекса корпоративной культуры, Кодекса деловой этики поставщика, Положения об этических уполномоченных, Положения об оценке удовлетворенности потребителей, политики в области управления обращениями по продукции, антикоррупционной политики, политики по благотворительности и спонсорству

*Составлено автором по материалам Отчетов об устойчивом развитии российских компаний.*

*Актуальность реализации ESG-повестки компаниями связана с требованиями инвесторов, финансовых рынков, бирж, требованиями партнеров по бизнесу в цепочке поставок. Следование ESG-принципам способствует повышению конкурентоспособности и международного статуса компании и выходу на экспорт. Инвесторы в большей степени отдают предпочтение компаниям, которые развивают свои услуги и производство в рамках ESG и УР. Соответствие международным экологическим требованиям и высокая позиция в ESG рейтинге показывает мировому рынку, что компания устойчива в долгосрочной перспективе. На данный момент в мире климатические риски приравниваются к финансовым рискам.*

Импульс развитию повестки УР и ESG в России и других странах дали международные организации, конференции, принятые соглашения и декларации.

Основными вехами в развитии международного сотрудничества в области климатической повестки, разработки Глобального договора ООН и других соглашений являются:

✓ доклад Римскому клубу «Пределы роста» – авторы американские учёные, исследователи охраны окружающей среды и климатических изменений Деннис Медоуз, Йорген Рандерс, Донелла Медоуз, (1972 г.) и др.;

✓ I конференция ООН по окружающей среде (Стокгольм, 1972 г.). Официальное определение устойчивого развития было представлено Международной комиссией ООН по окружающей среде и развитию (МКОСР) в докладе «Наше общее будущее» (1987 г.). Данная Комиссия получила Комиссия Брундтланд по имени главы Комиссии – премьер-министра Норвегии Гру Харлем Брундтланд;

✓ Конференция ООН по окружающей среде и развитию в Рио-де-Жанейро в 1992 г. (другие названия конференции: Саммит Земли, Рио-92.). В «Повестке дня на XXI век» – главном документе Саммита – рассматривался «поиск новых схем производства и потребления с учетом потребностей общества». В другом важном документе – Декларации Рио-де-Жанейро – были обозначены основные принципы экологического права. Созданная в 1995 г. Комиссия по устойчивому развитию ООН утвердила Программу работы по показателям УР (социальным, экономическим, экологическим и институциональным);

✓ Всемирная встреча на высшем уровне по устойчивому развитию в Йоханнесбурге (ЮАР) в 2002 г. и принятие Йоханнесбургской декларации по устойчивому развитию, в которой был описан план действий по реализации «Повестки дня на XXI век» как концепция мира – на основе концепции мира, стабильности и безопасности, уважения прав и свобод человека;

✓ подписание Киотского протокола 11 декабря 1997 г. в японском городе Киото – как дополнительного документа к Рамочной конвенции ООН об изменении климата 1992 г. (вступил в силу 16 февраля 2005 г.). Главная цель соглашения – сокращение выбросов парниковых газов в атмосферу Земли для противодействия глобальному потеплению, стабилизация уровня концентрации парниковых газов в атмосфере на таком уровне, который не допускал бы опасного антропогенного воздействия на климатическую систему планеты;

✓ принятие Парижского соглашения в 2015 г. в ходе Конференции по климату в Париже как соглашения в рамках Рамочной конвенции ООН об изменении климата, регулирующего меры по снижению содержания углекислого газа в атмосфере с 2020 г. (взамен Киотского протокола). В нем поставлена задача не допустить роста температуры в 2°C по сравнению с доиндустриальными уровнями (1850–1900 гг.) и приложить усилия по ограничению прироста глобальной средней температуры до 1,5 градуса Цельсия к 2100 г.;

✓ принятие двух важных документов в 2015 г.: «Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года», в рамках которой были сформулированы Цели устойчивого развития ООН на 2015–2030 гг. [1].

Заинтересованные международные организации разработали рекомендации, методологические руководства и стандарты для участников финансовых рынков, направленные на повышение прозрачности компаний и доступности информации нефинансового характера, связанной с их деятельностью. К числу таких организаций относятся:

- Глобальная инициатива по отчетности (Global Reporting Initiative, GRI);
- Глобальный договор ООН (United Nations (UN) Global Compact);
- Совет по стандартам отчетности устойчивого развития (Sustainability Accounting Standards Board, SASB);
- Международный совет по интегрированной отчетности (The International Integrated Reporting Council, IIRC) и др.

В партнерстве с Финансовой инициативой Программы по окружающей среде ООН (United Nations Environment Programme Finance Initiative (UNEP FI) и Глобальным договором ООН была создана Ассоциация по продвижению Принципов ответственного инвестирования (PRI Association) (Principles for Responsible Investment, PRI) – для развития методологической базы по ответственному инвестированию как деятельности, содействующей переориентации потоков капитала на финансирование устойчивого развития [12, с. 4].

На международном уровне были разработаны ESG-принципы, концепции и стандарты ESG-отчетности. К числу авторитетных *международных ESG-стандартов* относятся следующие:

- Global Reporting Initiative (GRI);
- Sustainability Accounting Standards Board (SASB);
- Global Real Estate Sustainability Benchmark (GRESB);
- Carbon Disclosure Project (CDP);
- Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD);
- новые Стандарты МФСО (IFRS) по устойчивому развитию (ISSB – с выделением S1, S2, др.) [17].

Для бизнеса в рамках ESG-повестки разработаны стандарты систем менеджмента ISO и ИСО: качества, охраны окружающей среды, устойчивые закупки и устойчивость цепи поставок, безопасности труда и охраны здоровья, энергетического менеджмента адаптации к изменениям климата, др.

Стандарт SD-KPI 2010-20151, впервые опубликованный в январе 2010 г., стал первым секторальным стандартом для показателей ESG. Ключевые показатели устойчивого развития (SD-KPI) включают в себя три наиболее существенных показателя ожидаемых результатов коммерческой деятельности в области экологии, социальной сферы и управления (ESG) для 68 различных отраслей [17].

На глобальном уровне разрабатываются *международные рейтинги*. ESG-рейтинг формируют независимые исследовательские агентства: Bloomberg, S&P Dow Jones Indices, JUST Capital, MSCI, Refinitiv и др., при этом развитие компаний оценивается по трем критериям – E, S и G, и присваивают баллы по 100-балльной шкале. Единого подхода к формированию рейтинга нет. Все агентства анализируют открытые данные о компаниях, но методология подсчета баллов различается. Поэтому ESG-рейтинги компаний по данным разных агентств могут различаться. Например, MSCI делит компании на три категории:

- лидеры с рейтингом AA и AAA (компания, ведущая свою отрасль в управлении наиболее значимыми рисками и возможностями ESG);
- компании со средними показателями – A, BBB, BB (компания со смешанным или обычным опытом управления наиболее значимыми рисками и возможностями ESG по сравнению с отраслевыми аналогами);

• отстающие – В, ССС (компания, отстающая в своей отрасли из-за своей высокой подверженности и неспособности управлять значительными рисками ESG) [21].

Актуальность темы ESG-повестки для российских компаний подтверждается переходом в мировой практике к реализации механизма *трансграничного углеродного регулирования* (ТУР) (англ. CBAM – Carbon Border Adjustment Mechanism), международных стандартов нефинансовой отчетности и т. д.

Еврокомиссия опубликовала программу по борьбе с изменением климата «Fit for 55».

Данный механизм будет распространяться на всех торговых партнеров ЕС, за исключением тех государств, которые либо применяют систему торговли сборами на выбросы, либо заключили соглашение о слиянии своей системы торговли на выбросы с европейской системой. Механизм ТУР затронет практически все виды черных металлов, за исключением ферросплавов и лома, а также распространится на импорт азотных удобрений, электроэнергии, цемента, алюминия, стальных труб и рельсов. А Россия является крупным поставщиком на мировые рынки перечисленных товаров. Таким образом, российские экспортеры также должны учитывать данные требования и перестраивать свои технологические, управленческие процессы в соответствии с ESG-повесткой. Высказывается мнение, что механизм ТУР выступает для ЕС в качестве дополнительного источника доходов бюджета и как инструмент укрепления имиджа лидера глобальной климатической политики [2].

В условиях внедрения ТУР для нашей страны актуальными являются следующие задачи:

- развитие российской системы ТУР;
- смягчение последствий ТУР;
- интеграция ESG-рисков в регулирование российского финансового сектора, но без ущерба для декарбонизации углеродоемких отраслей;
- развитие атомной и водородной энергетики, а также возобновляемых источников энергии;
- повышение качества человеческого капитала [18, с. 9].

Российские компании разрабатывают корпоративные системы углеродного менеджмента, например, АО «Зарубежнефть» [3].

Если на международном уровне уже, как было отмечено выше, создан механизм и система поддерживающих его инструментов, то в России только развивается законодательная база в области устойчивого развития, «зеленой» экономики. Российская Федерация подписала Парижское соглашение 22 апреля 2016 г., Постановлением Правительства РФ от 21.09.2019 г. Соглашение было «принято», но не ратифицировано Государственной Думой РФ.

Как отмечают Е. Е. Николаева и И. Х. Кескин, «для направления деятельности людей, фирм и государства как субъектов экономики в указанное русло антропогенно-ориентированной экономики требуются адекватные природным и социально-экономическим законам институты» [4]. Рассмотрим институциональную среду развития повестки УР и ESG в нашей стране.

В последнее время тема ESG стала одной из ключевых и обсуждается на уровне первых лиц государства. Создано несколько межведомственных групп с участием Банка России, МЭР, Аппарата Правительства – все они

решают вопросы в области УП и ESG на национальном уровне. Разрабатывается законодательное регулирование по «зеленому», а теперь и социальному финансированию.

В 2021 г. принято распоряжение *Правительства РФ* «Об утверждении целей и основных направлений устойчивого (в том числе зеленого) развития РФ», в котором отмечается, что цели и основные направления устойчивого (в том числе зеленого) развития РФ определяют ключевые направления государственной политики РФ по развитию инвестиционной деятельности в нашей стране и привлечению внебюджетных средств в проекты, связанные с положительным воздействием на окружающую среду, развитие социальных отношений и иных направлений устойчивого развития, определенных международными договорами [6].

В данном документе выделяются принципы, которым должны удовлетворять «зеленые проекты» и «адаптационные проекты».

Данное распоряжение определило основные направления устойчивого (в том числе зеленого) развития РФ: энергетика; обращение с отходами; промышленность; строительство; транспорт и промышленная техника; водоснабжение и водоотведение; сельское хозяйство; природные ландшафты, реки, водоемы и биоразнообразие; устойчивая инфраструктура [6].

*Федеральные органы государственной власти* в нашей стране обеспечивают:

- совершенствование и применение законодательства РФ с учетом влияния климатического фактора на соответствующие отрасли экономики и население;

- функционирование систем учета антропогенных выбросов из источников и абсорбции поглотителями парниковых газов (включая леса и иные экосистемы);

- разработку и реализацию комплекса мер по адаптации, в том числе в рамках национального и отраслевых планов адаптации к изменению климата;

- разработку и реализацию мер по созданию и функционированию системы экологического просвещения и образования;

- развитие экономических институтов и финансовых механизмов, включая системы налогообложения и финансового стимулирования, содействующих технологическому переоснащению предприятий, замене устаревшего оборудования, внедрению технологий, способствующих снижению выбросов парниковых газов, в том числе энергоэффективных и энергосберегающих технологий, технологий снижения выбросов парниковых газов предприятиями топливно-энергетического комплекса, транспорта, металлургической, химической и других отраслей промышленности, а также расширению использования возобновляемых и альтернативных источников энергии с низким уровнем выбросов парниковых газов;

- подготовку и публикацию на регулярной основе оценочного доклада об изменении климата и его последствиях на территории РФ [5, п. 66].

В 2023 г. *Минэкономики России* разработало критерии нефинансовой отчетности для крупных компаний, публикующих отчетность об устойчивом развитии (ESG) с годовой выручкой более 10 млрд р., а также компаний, размещающих облигации устойчивого развития на фондовом рынке. Подобную отчетность могут представить две трети компаний РФ из списка 50 крупнейших, большинство из них относятся к горнодобывающей, металлургической, химической отраслям (в основном – это экспортоориентирован-

ные компании), а также к электроэнергетике. С 2023 г. компании уже обязаны отчитываться о выбросах парниковых газов, но без требования публиковать эти данные [29].

Определены задачи *Банка России* в сфере УР:

- помочь финансовым организациям и публичным компаниям адаптироваться к новым вызовам и условиям. Финансовый сектор должен в первую очередь уметь учитывать риски, связанные с переходом к целям УР, и понимать, что повышенный риск связан, прежде всего, с игнорированием целей устойчивого развития в своей деятельности. Поэтому необходимо создавать системы по идентификации, оценке, мониторингу и стресс-тестированию ESG-рисков;
- дать возможность людям и бизнесу принять участие в определении будущего планеты через создание необходимой инфраструктуры и устойчивых финансовых инструментов, в частности зеленой ипотеки, зеленых облигаций, зеленых кредитов [7].

Обозначены приоритеты Банка России: краткосрочные: (развитие рынка устойчивого финансирования и оценка ESG-рисков) и среднесрочные (интеграция ESG-рисков в пруденциальное регулирование и надзор) [18].

В конце 2020 г. в Банке России создана Рабочая группа по финансированию устойчивого развития, которая определяет стратегическую повестку по этому направлению и контролирует ее реализацию.

Приняты рекомендации Банка России по устойчивому развитию. На сайте Банка России (на 23.01.2024 г.) представлено 12 документов по концепции УР. Например, для деятельности публичных акционерных обществ (ПАО) важным является Информационное письмо о рекомендациях по раскрытию публичными акционерными обществами нефинансовой информации, связанной с деятельностью таких обществ от 12.07.2021 № ИН-06-28/49. Раскрытие нефинансовой информации – это значимый фактор, мотивирующий ПАО на выстраивание своих бизнес-моделей и стратегий с учетом соответствующих запросов заинтересованных лиц. Это обеспечивает более сбалансированное и устойчивое развитие экономики и общества в целом [12, с. 5–6].

Вышеуказанные тенденции способствовали формированию в международной практике так называемой *концепции «двойной существенности»*, презумирующей ценность раскрытия нефинансовой информации об учете организацией ESG-факторов и связанных с ними рисков и возможностей (нефинансовые факторы, которые могут с высокой вероятностью привести к изменению финансовых показателей), а также информации о влиянии организации на внешний мир – окружающую среду (в том числе на климат), социальную сферу и экономику (долгосрочное создание стоимости в области устойчивого развития) [12, с. 6].

Банк России направляет рекомендации по учету Советом директоров (наблюдательным советом) публичного акционерного общества факторов, которые связаны с ESG-повесткой: окружающей средой (E-факторы), социальными факторами (S-факторы) и корпоративным управлением (G-факторы).

Банк России развивает идею ответственного финансирования, которое предполагает учет институциональными инвесторами существенных рисков, связанных с ESG-факторами, при выборе объектов инвестиций и управлении ими (Информационное письмо Банка России от 15.07.2020 № ИН-06-28/111 «О рекомендациях по реализации принципов ответственного инвестирования»;



UN Principles for Responsible Investment (ООН Принципы ответственного инвестирования) Учет ESG-факторов в процессе ответственного инвестирования позволяет: выбирать более устойчивых, совершенных с точки зрения управления рисками и более доходных в долгосрочной перспективе эмитентов ценных бумаг разрабатывать стратегию взаимодействия с такими эмитентами ценных бумаг в целях улучшения их результатов в области УР [18].

Для Банка России *задачами следующего этапа* выступают: развитие инструментов финансирования УР; разработка Рекомендаций по формированию стратегии УР и стратегии климатического перехода компаний; развитие подходов к раскрытию информации об устойчивом развитии; Продолжение мониторинга и совершенствование подходов к анализу климатических рисков; интеграция ESG-рисков в пруденциальное регулирование и надзор; Совершенствование ESG-рейтингов в части их методологий; развитие национальной системы углеродного регулирования и биржевой торговли углеродными единицами [18, с. 20].

ESG-оценка компаний уже внедрена в кредитный процесс у 1/3 крупнейших банков России, еще 20 % планируют это сделать. Это означает тестирование со стороны банка заемщиков на соблюдение принципов УР и ESG [21].

Вместе с Банком России финансовое регулирование осуществляют и *российские биржи*. ESG-факторы все чаще учитываются при анализе облигаций на фондовом рынке. Ведется статистика выпущенных на внутреннем рынке долговых ценных бумаг, включенных в сектор устойчивого развития, Банк России проводит ежегодный мониторинг практик внедрения принципов и рекомендаций Кодекса российскими публичными акционерными обществами (ПАО), акции которых допускаются к организованным торгам ПАО Московская Биржа или ПАО «СПБ Биржа» (Письмо Банка России от 27.12.2021 № ИН-06-28/102 «О раскрытии в годовом отчете публичного акционерного общества отчета о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления»). В апреле 2014 г. Банк России опубликовал Кодекс корпоративного управления, который был рекомендован Советом директоров Банка России для применения российскими публичными компаниями [16]. В 2022 г. в периметр мониторинга включены 179 ПАО, в том числе 66 обществ, акции которых включены в котировальные списки бирж и 113 обществ, акции которых допущены к организованным торгам без включения в котировальные списки [15].

С сентября 2022 г. на Национальной товарной бирже (входит в группу «Московская Биржа») проходят торги углеродными единицами (у. е.). А первый крупный аукцион по продаже углеродных единиц состоялся 30 ноября 2023 г.: продавец и заказчик аукциона – компания «Сибур», а покупатели – Газпромбанк (в лице дочерней компании) и компания «Carbon Zero». Было заключено 2 сделки купли-продажи с объемом 2735 у. е. со средневзвешенной ценой продажи – 700 р. за одну у. е. Предприятию «Сибур-Химпром» удалось получить углеродные единицы в результате реализации проекта по сокращению выбросов парниковых газов путем изменения технологии при производстве диоктилтерефталата. Таким образом, российские компании приобретают опыт в регистрации климатических проектов и выпуске углеродных единиц через биржевые сделки; растет спрос на эффективный механизм реализации от реализации такого актива, как климатические проекты [8].

*Госкорпорация ВЭБ РФ* (Агент Правительства РФ), которая финансирует значимые для национальной экономики инвестиционные проекты, выделяет 5 ключевых направлений своей стратегии (Промышленность, Инфраструктура и города, Экспорт, Малое и среднее предпринимательство, Инновации, технологии и ИТ), ставит задачу усиления влияния Группы ВЭБ РФ на экономику за счет роста объемов поддержки и эффективности привлечения внебюджетных средств. Фокус в выделении средств сделан на технологические приоритеты развития страны, развитие функциональных компетенций, в том числе осуществляется поддержка проектов, связанных с сокращением вреда экологии за счет внедрения наилучших доступных технологий; развитием центров компетенций по «зеленому» финансированию и технологическим прорывам. ВЭБ РФ с 2019 г. является оператором проектов социального воздействия [9].

Государственные структуры проводят большую работу по продвижению повестки УР и ESG. Так, в первом полугодии 2023 г. Постановлением Правительства РФ обновлены таксономии зеленых и адаптационных проектов; Банк России опубликовал доклад для общественных консультаций «Модельная методология ESG-рейтингов», вызвавший большую дискуссию среди экспертов; Росаккредитацией аккредитованы 7 органов по валидации и верификации парниковых газов; ВЭБ РФ внес в Перечень верификаторов финансовых инструментов устойчивого развития 2 организации – КЭПТ и Пачоли консалтинг. Всего в Перечне значатся 13 организаций, разработавшие 29 методологий, в соответствии с которыми может проводиться оценка финансовых инструментов УР; Минэкономразвития России подготовило проект Методических рекомендаций по подготовке отчетности об устойчивом развитии, который прошел экспертное обсуждение на площадке РСПП.

Всего на конец I полугодия 2023 г. в базе данных ИНФРАГРИН\_НПА размещено 95 документов, в том числе в рамках повестки УР – 7 нормативных документов. На рынке поведено 5 верификаций устойчивых финансовых инструментов, 6 ESG-оценок компаний, запущено 2 биржевых ESG-индекса. Всего за период 2018–2023 гг. проведено 38 верификаций финансовых инструментов, 50 ESG-оценок компаний и организаций, действуют 13 биржевых индекса и др. [27, с. 2].

*Счетная палата РФ* проводит аудит достижения стратегических целей развития РФ, в 1995 г. она стала членом ИНТОСАИ – Международной организации, объединяющей высшие органы аудита в странах ООН (англ. INTOSAI), а с сентября 2019 г. стала президентом ИНТОСАИ на 3 года. В сентябре 2019 г. в г. Москве Счетной Палатой РФ был проведен 23-й конгресс ИНТОСАИ. С 2019 г. действует новая структура профессиональных документов ИНТОСАИ, в том числе Руководство по ESG-аудиту, которое определяет ESG аудит как «аудит соответствия и/или аудит эффективности, который акцентирует внимание на достижении согласованных на национальном уровне целей, связанных с реализацией принципов экологической, социальной и управленческой ответственности (ESG принципов) на уровне страны или организации» [23, с. 2].

В Российском союзе промышленников и предпринимателей (РСПП) приняты Рекомендации РСПП по поддержанию и продвижению повестки устойчивого развития в современной российской практике [22].

В РСПП с 2008 г. создана и регулярно пополняется электронная Библиотека лучших корпоративных практик и примеров ответственного бизнеса компаний. А в 2023 г. на основе данной электронной библиотеки РСПП издан сборник лучших практик в области УР, где на примере 43 компаний различных отраслей экономики показаны реализуемые корпоративные программы и системы мер в контексте УР, его ESG-факторов, направленные на достижение задач ЦУР ООН и национальных проектов [25].

Приоритеты ESG-повестки компаний по данным опроса РСПП, представлены на рис. 1. Как видно из рисунка, на 1 месте – развитие кадрового потенциала, на 2 месте – ресурсосбережение, на 3 месте – охрана окружающей среды, далее идут охрана труда и поддержка здоровья, климатическая повестка и поддержка территорий (рис. 1).

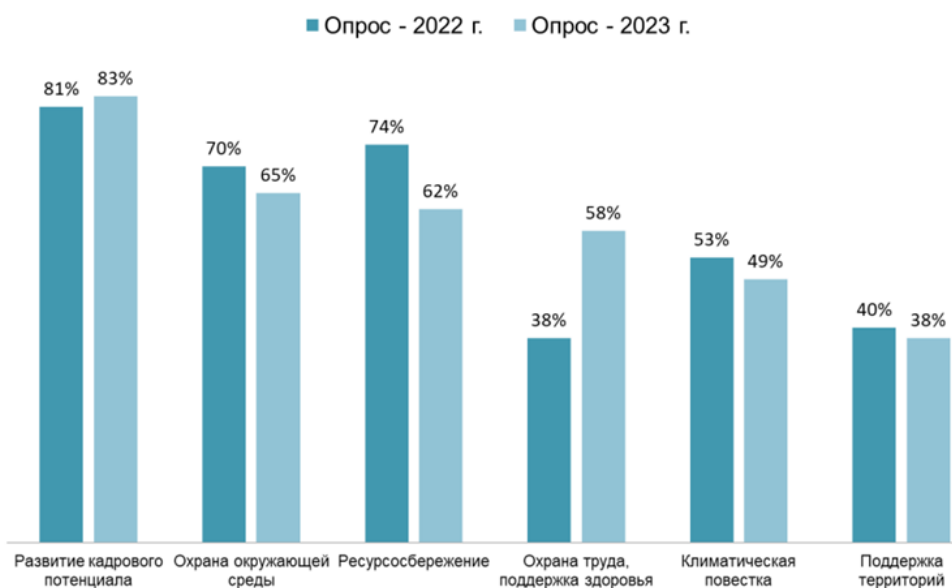


Рис. 1. ESG-повестка компаний в 2022–2023 гг.: приоритеты [19, с. 4]

Приоритетами РСПП являются вопросы климатической повестки, охраны окружающей среды, ресурсосбережения, переработки отходов, формирования новых устойчивых цепочек поставок, развития трудового потенциала и поддержки персонала, взаимодействия с местными сообществами, развития содействующей им системы корпоративного управления [19].

Развивается информационная среда по УР и ESG; в российских научных журналах, СМИ открываются рубрики по УР и ESG-повестке. Например, в журнале «Социологические исследования (СОЦИС)» с 2023 г. открыта рубрика «Экосоциология» (№ 3). В журнале «Проблемы прогнозирования» исследования экологии и устойчивого развития публикуются в различных рубриках: «Макроэкономические проблемы», «Региональные проблемы», «Отрасли и межотраслевые комплексы», «Экономика и экология», «Зарубежный опыт», и др. На страницах журналов «Теоретическая экономика», «Теоретическая и прикладная экология» и многих других рассматривается проблематика УР и ESG. В газете «Ведомости» есть рубрика «Устойчивое развитие» с подразделами: Нацпроекты, Климат, Рейтинги, Экология, Социальные проекты, Корпора-

тивное управление, Зеленые финансы. В газете «Коммерсантъ» также постоянно освещается данная тема, выступают специалисты с комментариями.

Создан и активно действует *Национальный ESG Альянс*, учредителями которого выступили известные российские компании: СБЕР, Росатом, Еврохим, Металлоинвест, Норникель, ПОЛЮС, Русагро, РУСАЛ, СИБУР. СИСТЕМА, Фосагро, X5 Group и др. Национальный ESG Альянс позиционирует себя в качестве навигатора в области устойчивого развития, медиатора между бизнесом и государством, методологического эксперта в области ESG, консолидатора «зеленых» инициатив, амбассадора российской ESG-повестки на внешних рынках. На сайте Альянса представлен Атлас экосистемы ESG [14].

Миссия Альянса – на период 2023–2024 гг. содействовать сохранению и развитию национальной повестки ESG в России в интересах лидеров российской ESG-трансформации за счет консолидации усилий крупного бизнеса и государства. В горизонте 2030 года – содействовать кратному масштабированию этой повестки в России, интегрируя в нее не только крупные компании – лидеров ESG-трансформации, но и МСП, а также общество в целом. Функции Альянса представлены в табл. 2.

Таблица 2

**Видение функций Национального ESG Альянса**

<b>Функции</b>	<b>Содержание</b>
<i>Медиатор между бизнесом и государством</i>	Альянс призван быть платформой, помогающей компаниям вовлекать органы власти в обсуждение актуальных запросов бизнеса по теме ESG-трансформации, демонстрировать вклад «зеленых компаний» в достижение Национальных Целей развития РФ; а государству – регулярно поддерживать эту деятельность и вовлекать в нее большее число компаний
<i>Консолидатор «зеленых» инициатив</i>	Альянс объединяет усилия и возможности компаний для совместного участия в крупных проектах на межотраслевом и межведомственном уровне. Таким образом, позволяя бизнесу получать те решения и продукты, которые каждая компания в отдельности не способна произвести в силу нехватки временных, аналитических, методологических и финансовых ресурсов
<i>Методологический эксперт в области ESG</i>	Альянс является «проектным офисом», который разрабатывает такие методологические и инфраструктурные продукты и сервисы в области ESG, которых на сегодняшний день не существует в России и которые призваны помочь бизнесу и государству в реализации программ и стратегий «устойчивого перехода»
<i>Амбассадор российской ESG-повестки на внешних рынках</i>	Альянс стремится сохранять отношения по линии устойчивого развития с «традиционными» западными инфраструктурными партнерами российских компаний, а также выстраивать взаимодействие с новыми, «дружественными» юрисдикциями. Российские экспортно-ориентированные компании, даже переориентируясь на новые рынки сбыта и инвестиций, продолжают быть участниками глобальных торговых цепочек, тенденция к «озеленению» которых усиливается теперь уже не только на западных рынках, но и на Востоке

Составлено автором по: [14].

Важные функции выполняют электронные ресурсы: сервисы, сайты. Например, создан портал ESGport – об энергопереходе, «зеленых проектах, устойчивых финансах и других целях ESG [28], Экспертно-аналитическая *платформа ИНФРАГРИН* «Инфраструктура и финансы устойчивого развития» для объединения и синергии инициатив, подходов и компетенций ведущих экспертов рынка и продвижению этических принципов ведения бизнеса на основе факторов [27]. На сайте Skillbox Media есть рубрика «Устойчивое развитие» и дается разъяснительный материал по реализации ESG-принципов с оценками специалистов [30].

Эксперты ИНФРАГРИН отмечают, что «тема климатической повестки и декарбонизации экономики остается самой активной сферой институционального строительства».

Институты развития повестки устойчивого развития и ESG на федеральном уровне в РФ и их функции представлены в табл. 3.

Безусловно, к числу субъектов относятся сами компании, реализующие повестку УР и ESG, меняющие организационную структуру под реализацию ESG-стратегии.

В нашей стране быстро развивается информационный, образовательный и консультационный рынок повестки УР и ESG и, соответственно, конкурентная среда. Рекламируют в данной сфере свои услуги различные электронные платформы, аналитические и рейтинговые агентства, банки, образовательные и консалтинговые организации, др.

Развивается тематика курсов повышения квалификации, куда добавляются курсы по УР и ESG. Платные и бесплатные курсы предлагаются вузами: МГУ, ВШЭ, РАНХиГС, МГИМО, РЭУ им. Г. В. Плеханова, СПбГУ, Финансовый университет при Правительстве РФ, Московский университет им. С. Ю. Витте, другими различными организациями: СБЕР УНИВЕРСИТЕТ, Сколково, Московская школа управления, АКРА, Академия NPBS, Школа устойчивого развития, др. [13].

Вузы занимают важное место в ESG-повестке, выполняя информационную, обучающую, консультационную и другие функции. В них начинают создаваться Центры по УР и ESG-трансформации.

Таблица 3

## Институты развития повестки устойчивого развития и ESG на национальном уровне в РФ и их функции

Функции	Совет Федерации и Гос. Дума РФ	Правительство РФ	Надзорные органы	Счетная Палата РФ	Банк России	СБЕР и др. банки	ВЭБ. РФ	РСПП	Национальный ESG-альянс	Ассоциация менеджеров России	Биржи	Электронные ресурсы: сервисы, сайты	Школа управления Сколково	Федеральные вузы	СМИ	Рейтинговые агентства
Регламентирующая (нормативная)	+				+						+					
Регулирующая, корректирующая		+		+	+		+	+	+							
На международном уровне заключения договоров, соглашений, ведение переговоров	+	+		+												
Исполнительная		+				+	+		+		+					
Координирующая					+		+	+	+	+						
Информационная, консультационная				+	+	+		+	+	+	+	+	+	+	+	+
Финансовая, инвестиционная		+			+	+	+				+					
Стимулирующая		+			+	+	+	+	+	+	+				+	
Оценивающая		+		+	+				+	+	+					+
Контролирующая			+	+	+						+					
Распространение лучших практик (масштабирование)						+	+	+	+	+		+				
Образовательная						+		+	+			+	+	+		+
Исследовательская						+		+	+	+			+	+	+	+

Составлено автором.

**Выводы.** Актуальность реализации ESG-повестки компаниями связана с требованиями инвесторов, финансовых рынков, бирж, требованиями партнеров по бизнесу в цепочке поставок. Актуальность темы устойчивого развития и ESG для российских компаний подтверждается переходом в мировой практике к реализации механизма трансграничного углеродного регулирования. Российские компании разрабатывают корпоративные системы углеродного менеджмента. ESG-факторы все чаще учитываются при анализе облигаций на фондовом рынке. С 2022 г. на Московской бирже проходят торги углеродными единицами. В российских компаниях создаются центры компетенций ESG, Комитеты, Рабочие группы, Центры по устойчивому развитию. Список таких компаний постоянно пополняется. Ивановская компания «Аквариус» заявила о намерении стать публичной компанией и в перспективе ближайших трех лет провести IPO.

Государственные структуры (Правительство России, Банк России, госкорпорация ВЭБ РФ, др.) проводят большую работу по продвижению повестки УР и ESG. Ключевые финансовые институты нашей страны, такие как Банк России, ВЭБ РФ, Московская биржа сформулировали в адрес финансовых организаций и эмитентов ценных бумаг запрос на ESG. Счетная палата России проводит ESG аудит. Российский союз промышленников и предпринимателей проводит работу по поддержанию и продвижению повестки устойчивого развития в современной практике российских компаний. Национальный ESG Альянс выступает одним из навигаторов в области повестки УР и ESG. В нашей стране быстро развивается информационный, образовательный и консультационный рынок повестки УР и ESG и, соответственно, конкурентная среда. Вузы занимают важное место в ESG-повестке, выполняя информационную, обучающую, консультационную и другие функции.

#### **Библиографический список**

1. Берендеева А. Б. Институциональная среда устойчивого развития и ESG-трансформации российской экономики: мега-, макро-, мезо- и микроуровни // Теоретическая экономика: электрон. науч. журн. 2024. № 1 (109). URL: <http://www.theoreticaleconomy.ru> (дата обращения: 30.01.2024).
2. Берендеева А. Б. ESG-повестка в рыночной экономике: теоретико-методологические аспекты // Вестник Иван. гос. ун-та. Сер.: Экономика. 2023. № 3. С. 7–21.
3. Каранина Е. В., Ильшева Н. Н., Балдеску Е. В., Топоркова А. Ф. Корпоративная система углеродного менеджмента // Теоретическая и прикладная экология. 2023. № 3. С. 215–221.
4. Николаева Е. Е., Кескин И. Х. Эколога-социально-экономический тип развития как основа будущего общества // Вопросы политической экономии. 2021. № 1. С. 140–151.
5. Указ Президента РФ от 26 октября 2023 г. № 812 «Об утверждении Климатической доктрины Российской Федерации».
6. Распоряжение Правительства РФ от 14 июля 2021 г. № 1912-р «Об утверждении целей и основных направлений устойчивого (в том числе зеленого) развития РФ».
7. Банк России. Устойчивое развитие. URL: <https://cbr.ru/develop/u/> (дата обращения: 14.01.2024).
8. Ведомости. Устойчивое развитие. Зеленые финансы. В России состоялся первый крупный аукцион по продаже углеродных единиц. 30.11.2023 г. URL: [https://www.vedomosti.ru/esg/green\\_finance/news/2023/11/30/1008789-v-rossii-](https://www.vedomosti.ru/esg/green_finance/news/2023/11/30/1008789-v-rossii-)

- sostoyalsya-pervii-krupnii-auksion-po-prodazhe-uglerodnih-edinits (дата обращения: 14.01.2024).
9. ВЭБ РФ. Устойчивое развитие. URL: <https://вэб.пф/ustojchivoe-razvitie/> (дата обращения: 14.01.2024).
  10. Ежегодный рейтинг «Топ-1000 российских менеджеров». URL: <https://top1000.amr.ru/> (дата обращения: 14.01.2024).
  11. Интерфакс. Поставщики в ЕС с 2026 года начнут платить в рамках углеродного регулирования. 14.07.2021 г. URL: <https://www.interfax.ru/business/777946> (дата обращения: 17.01.2024).
  12. Информационное письмо о рекомендациях по раскрытию публичными акционерными обществами нефинансовой информации, связанной с деятельностью таких обществ от 12.07.2021 № ИН-06-28/49 URL: [https://cbr.ru/StaticHtml/File/117620/20210712\\_in-06-28\\_49.pdf](https://cbr.ru/StaticHtml/File/117620/20210712_in-06-28_49.pdf) (дата обращения: 17.01.2024).
  13. Куда пойти учиться ESG и зелёной экономике / А. Завалеева, В. Россинский, Е. Лесун, Л. Сидорак. URL: <https://hpb-s.com/news/kuda-pojti-uchitsya-esg-i-zelyonoj-ekonomike/> (дата обращения: 17.01.2024).
  14. Национальный ESG-альянс. URL: <https://esg-a.ru/#founders> (дата обращения: 17.01.2024).
  15. Обзор практики корпоративного управления в российских публичных обществах по итогам 2022 г. / Банк России. М., 2023. 44 с. URL: [https://cbr.ru/Collection/Collection/File/46627/Review\\_corp\\_2022.pdf](https://cbr.ru/Collection/Collection/File/46627/Review_corp_2022.pdf) (дата обращения: 14.01.2024).
  16. Обзор раскрытия информации в области устойчивого развития публичными акционерными обществами по итогам 2022 г. / Банк России. М., 2023. 28 с. URL: [https://cbr.ru/Collection/Collection/File/47726/Review\\_pao\\_2022.pdf](https://cbr.ru/Collection/Collection/File/47726/Review_pao_2022.pdf) (дата обращения: 27.01.2024).
  17. Основные стандарты для формирования ESG-отчетности. URL: <https://hpb-s.com/news/esg-standarty-nefinansovoj-otchetnosti/> (дата обращения: 10.12.2023).
  18. Повестка Банка России в области устойчивого развития и климата, 2023. 20 с. URL: [https://cbr.ru/Content/Document/File/123919/Press\\_ur.pdf](https://cbr.ru/Content/Document/File/123919/Press_ur.pdf) (дата обращения: 27.01.2024).
  19. Повестка устойчивого развития в современных стратегиях бизнеса и инструменты РСПП по ее продвижению / Е.Н. Феоктистова. Материалы круглого стола «Устойчивое развитие бизнеса: ESG-трансформация» (г. Красноярск, 25.09.2023 г.). URL: [https://www.sppkk.ru/wp-content/uploads/2023/09/2-Феоктистова-ЕФ\\_-Приоритеты-УР\\_РСПП\\_2023.pdf](https://www.sppkk.ru/wp-content/uploads/2023/09/2-Феоктистова-ЕФ_-Приоритеты-УР_РСПП_2023.pdf) (дата обращения: 17.01.2024).
  20. Производитель компьютеров «Аквариус» рассматривает выход на IPO в перспективе трех лет. URL: <https://www.interfax.ru/business/908684> (дата обращения: 27.01.2024).
  21. РБК. Тренды. ESG-принципы: что это такое и зачем компаниям их соблюдать URL: <https://trends.rbc.ru/trends/green/614b224f9a7947699655a435> (дата обращения: 14.09.2023).
  22. Рекомендации РСПП по поддержанию и продвижению повестки устойчивого развития в современной российской практике (27.12.2022). URL: <https://rspp.ru/events/news/utverzhdenny-rekomendatsii-rspp-po-podderzhaniyu-i-prodvizheniyu-povestki-ustoychivogo-razvitiya-v-sovremennoy-rossiyskoy-praktike-63aae0f8048aa> (дата обращения: 17.01.2024).
  23. Руководство по ESG аудиту /Рабочая группа ИНТОСАИ по ЦУР и ключевым показателям устойчивого развития. 2023. 74 с. URL: <https://ach.gov.ru/upload/pdf/intosai-working-group-on-key-national-indicators-/Руководство%20по%20ESG%20аудиту.%20Версия%202.0.pdf> (дата обращения: 14.01.2024).



24. Сбербанк. Годовой отчет, 2022. 275 с. URL: <https://shareholder.sberbank.com/AR22/> (дата обращения: 27.01.2024).
25. Устойчивое развитие в стратегии российского бизнеса. Сборник корпоративных практик / РСПП, Москва, 2023 г. 224 с. URL: <https://rspp.ru/upload/iblock/c7f/ekan9gw3v07htmhs48b4qkgldbedu6rb/Sbornik-Ustoychivoe-razvitie-v-strategii-rossiyskogo-biznesa.pdf> (дата обращения: 17.01.2024).
26. Школа управления Сколково. Центр устойчивого развития бизнеса. URL: <https://www.skolkovo.ru/centres/esg/> (дата обращения: 18.01.2024).
27. Экспертно-аналитическая платформа «Инфраструктура и финансы устойчивого развития» ИНФРАГРИН Финансирование устойчивого развития в России: итоги I полугодия 2023 года. 17 с. URL: [https://infragreen.ru/frontend/images/PDF/INFRAGREEN\\_Green\\_finance\\_Russia\\_1H2023.pdf](https://infragreen.ru/frontend/images/PDF/INFRAGREEN_Green_finance_Russia_1H2023.pdf) (дата обращения: 09.01.2024).
28. ESG Портал. URL: <https://esgport.org> (дата обращения: 27.01.2024).
29. ESG в российской интерпретации / Т. Едовина // Коммерсантъ. 2023. 09 ноября. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6322812> (дата обращения: 27.01.2024).
30. Skillbox Media. Управление. Что такое принципы ESG, в чём они полезны бизнесу и как внедрить их в компании. URL: <https://skillbox.ru/media/management/chto-takoe-printsipy-esg-v-chyem-oni-polezny-biznesu-i-kak-vnedrit-ikh-v-kompanii/> (дата обращения: 27.01.2024).

УДК 338.46

*О. С. Берендеева*

## УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ И ESG-ТРАНСФОРМАЦИЯ ПРЕД- ПРИЯТИЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ В РОССИИ

**Аннотация.** Проанализированы основные экономические показатели деятельности предприятий розничной торговли в Ивановской области за 2020–2022 гг. По данным рейтингового агентства «Эксперт» отражены ESG-рейтинги и рэнкинги 12 российских компаний розничной торговли на апрель 2023 г. и январь 2024 г. На основе данных Отчетов об устойчивом развитии за 2022 год компаний X5 Group и «Лента» проведен анализ целей и задач, направлений и основных результатов деятельности в свете повестки устойчивого развития и ESG. Раскрыты существенные темы для данных компаний. На примере X5 Group существенные темы показаны в динамике в 2021–2022 гг. На примере X5 Group сгруппированы инструменты управления устойчивым развитием. На примере компании «Лента» показана структура управления вопросами устойчивого развития и функции подразделений.

**Ключевые слова:** торговля, розничная торговля, устойчивое развитие и ESG-трансформация бизнеса, цели и направления устойчивого развития, рейтинговое агентство Эксперт, ESG-рейтинги и рэнкинги компаний, X5 Group, «Лента», существенные темы, инструменты управления устойчивым развитием.

*O. S. Berendeeva*

## SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND ESG-TRANSFORMATION OF RETAIL ENTERPRISES IN RUSSIA

**Abstract.** The main economic indicators of the activities of retail trade enterprises in the Ivanovo region for 2020–2022 are analyzed. According to the Expert rating agency, the ESG ratings and rankings of 12 Russian retail companies for April 2023 and January 2024 are reflected. Based on data from the 2022 Sustainability Reports of the X5 Group and Lenta, an analysis of the goals and objectives was carried out, directions and key performance results in light of the sustainable development and ESG agenda. Essential topics for these companies are revealed. Using the example of X5 Group, significant topics are shown in dynamics in 2021–2022. Using the X5 Group as an example, sustainable development management tools are grouped. Using the example of the Lenta company, the structure of management of sustainable development issues and the functions of divisions are shown.

**Key words:** trade, retail, sustainable development and ESG business transformation, goals and directions of sustainable development, Expert rating agency, ESG ratings and company rankings, X5 Group, Lenta, significant topics, sustainable development management tools.

В федеральном законе «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» от 28.12.2009 № 381-ФЗ (ред. от 25.12.2023) говорится, что розничная торговля является наиболее ориентированной на конечного потребителя, поскольку удовлетворяет своим

---

© Берендеева О. С., 2024

предложением ежедневный спрос населения страны в товарах первой необходимости, продуктах питания и услугах [4, ст. 2].

Данные Минпромторга России показывают, что торговля – важная отрасль экономики – так, по данным за 2022 год:

- вклад торговли в ВВП РФ составил 12,3 %;
- доля занятых в торговле – 18,7 %;
- вклад торговли в налоговые поступления в бюджеты всех уровней – 12,6 %;
- доля торговли в обороте малого бизнеса – 48,1 %;
- доля розничных торговых сетей в обороте торговли – 39,9 % [7].

В качестве основных методов госрегулирования торговли в соответствии с законодательством выступают: «установление требований к ее организации и осуществлению; антимонопольное регулирование; информационное обеспечение; государственный контроль (надзор), муниципальный контроль» [4, ст. 4]. Объектом регулирования является торговая деятельность, осуществляемая хозяйствующими субъектами, и определяемые ими самостоятельно:

- ✓ вид торговли (оптовая и (или) розничная торговля);
- ✓ способ торговли (с использованием торговых объектов и (или) без использования торговых объектов);
- ✓ форма торговли (в стационарных торговых объектах, вне стационарных торговых объектов, в том числе на ярмарках, выставках, развозная торговля, разносная торговля, дистанционный способ продажи товаров, продажа товаров с использованием автоматов и иные формы торговли);
- ✓ тип торгового объекта, используемого для осуществления торговой деятельности (стационарный торговый объект и (или) нестационарный торговый объект);
- ✓ специализация торговли (универсальная торговля и (или) специализированная торговля);
- ✓ основания использования имущества при осуществлении торговой деятельности (право собственности и (или) иное законное основание);
- ✓ порядок и условия осуществления торговой деятельности, в том числе:
  - ассортимент продаваемых товаров;
  - режим работы;
  - приемы и способы, с помощью которых осуществляется продажа товаров;
  - количество, типы, модели технологического оборудования, инвентаря, используемого при осуществлении торговой деятельности;
  - способы доведения до покупателей информации о продавце, о предлагаемых для продажи товарах, об оказываемых услугах;
- ✓ цены на продаваемые товары;
- ✓ форму распространения рекламы в торговом объекте и в его витринах;
- ✓ условия заключения договоров купли-продажи товаров, договоров возмездного оказания услуг; др. [4, ст. 8].

Торговые предприятия участвуют в реализации повестки устойчивого развития и ESG-модернизации/трансформации бизнеса.

Устойчивое развитие (УР) – это «развитие, отвечающее потребностям настоящего времени без ущерба для способности будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности».

ESG-факторы (*англ.* environmental, social, governance – «окружающая среда», «социальная сфера», «корпоративное управление») – это «факторы, связанные с окружающей средой (в том числе экологические факторы и факторы, связанные с изменением климата), обществом (социальные факторы) и корпоративным управлением» [5].

Эпоха Web 3.0 предусматривает, чтобы компания ставила перед собой ESG-цели, направленные на поддержание социального, экологического, корпоративного статуса. В настоящее время много научных публикаций по ESG-трансформации розничной торговли.

Например, Е. Кузьмин и Е. Денисевич рассматривают влияние ESG-целей на развитие компаний в области электронной торговли, приводят в качестве примера в сфере реализации ESG-повестки (прежде всего, экологической ответственности) компанию Amazon, где устанавливаются солнечные электростанции для получения энергии, используется энергия ветра для дата-центров, экологичная упаковка и ее повторное использование, продуманная логистика для сокращения выбросов, беспилотные устройства вместо автомобилей, часы на солнечных батареях и др. Китайская компания JD осуществляет программу «зеленых потоков» в рамках совместных логистических операций в сотрудничестве с девятью крупными торговыми компаниями. Alibaba Group, внедряет инновации в наиболее важные области их бизнеса, обеспечивая таким образом экологическую устойчивость, занимается благотворительностью. В 2018 финансовом году на платформе компании благотворительными организациями собрано 50 млн долл. США. Компания Tmall (прежнее название – Taobao Mall) вводит в оборот органический хлопок и переработанный полиэстер, переработанную старую одежду, использует в производстве энергосберегающий режим и чистую энергию, внедряет упрощенную и разлагаемую упаковку [2, с. 88–89].

И. Мосалов отмечает значимость концепции УР и ESG именно для ритейлеров – по причинам:

- в розничной торговле – наибольшее число стейкхолдеров (заинтересованных лиц), определяющих приток инвестиций и эффективность бизнеса;
- именно с деятельностью ритейлеров связана реализация глобальной цели ООН по ликвидации голода;
- следование ESG-повестке способствует обеспечению лояльности потребителей, что важно в развитии бизнеса в конкурентной среде.

Автор отмечает, что пока российские ритейлеры по сравнению с европейскими коллегами в меньшей степени отвечают ожиданиям потребителей. В статье приводится анализ ESG-рейтинга ведущих торговых сетей России [3].

Ю. Дмитриенко раскрывает проблемы устойчивого и безопасного развития розничной торговли [1, с. 239].

Как отмечается на сайте Департамента экономического развития и торговли (ДЭРиТ) Ивановской области, торговля – один из важнейших и динамично растущих сегментов экономики региона.

Рассмотрим экономические показатели деятельности предприятий розничной торговли в Ивановской области в 2020–2022 гг. Как видно из табл. 1,

в 2021 г. оборот розничной торговли вырос по сравнению с предыдущим 2020 г. на 6,3 % и составил 207,7 млн р., а в 2022 г. вырос по сравнению с предыдущим 2021 г. на 1,5 % и составил 245,6 млрд р. В структуре оборота розничной торговли 2022 г. 53,2 % составляли пищевые продукты; а 46,8 % – непродовольственные товары.

Зафиксировано существенное увеличение объемов продаж в Ивановской области через Интернет (он-лайн-продажи через маркет-плейсы) [13]. Регион занимает 3 место (после Москвы и Санкт-Петербурга) по количеству компаний, которые торгуют на Wildberries. Среди товаров преобладает текстиль. Доля интернет-торговли в общем объеме розничной торговли в Ивановской области в январе-июне 2023 г. составила 4,8 %, в 2022 г. было 3,3 % [14].

По обороту розничной торговли на душу населения в 2022 г. Ивановская область была на 36 месте (для сравнения: Владимирская область – на 54 месте, Костромская – на 34 месте, Ярославская область – на 31 месте). Среди федеральных округов 1 место занимает ЦФО. 93,1 % оборота розничной торговли в Ивановской области в 2022 г. приходился на частную собственность [8, с. 795, 797].

Таблица 1

**Экономические показатели деятельности предприятий розничной торговли в Ивановской области в 2020–2022 гг.** [8, с. 791, 793, 795, 804, 806]

Показатели	2020	2021	2022
Оборот розничной торговли (в фактически действовавших ценах; млн р.	178 886	207 733	245 589
Индексы физического объема оборота розничной торговли (в сопоставимых ценах; в процентах к предыдущему году)	95,7	106,3	101,5
Оборот розничной торговли на душу населения (в фактически действовавших ценах; р.	180 314	211 546	267 113
Оборот розничной торговли по торговым сетям (в фактически действовавших ценах; в процентах от общего объема оборота розничной торговли субъекта Российской Федерации)	37,0	38,1	36,3
Структура оборота розничной торговли (в фактически действовавших ценах; в процентах от общего объема оборота розничной торговли субъекта РФ), в том числе пищевые продукты, включая напитки, и табачные изделия	54,9	52,1	53,2
непродовольственные товары	45,1	47,9	46,8

Как видно из табл. 1, торговые сети в обороте розничной торговли в 2020–2022 г. составляли 36,3–38,1 %.

В Ивановской области представлены следующие торговые сети:

- «Магнит» – 146 магазинов, из них 5 гипермаркетов;
- «Пятерочка» (X5 Group) – 61 магазин;
- «Высшая Лига» – 69 магазинов;
- «Купец» – 12 магазинов;
- «РИАТ» – 12 магазинов;
- «Торговая Лига» – 10 магазинов;

- «ГАСТРОНОМ У ДОМА розница» – 10 магазинов;
- «О'КЕЙ» – 1 магазин;
- «АШАН» – 1 магазин;
- «ДИКСИ» – 17 магазинов;
- «Лента» – 3 магазина;
- «Главмаг» – 2 магазина;
- «Экстра» – 1 магазин;
- «МЕТРО Кэш энд Керри» – 1 магазин [12].

Среди торговых сетей лидерами по нефинансовой отчетности и «маяками» для других торговых компаний выступают, прежде всего, те, что попадают в ESG-рейтинги – в рейтинге рейтингового агентства «Эксперт» из 160 включенных в список компаний в 2023 г. попали 12 предприятий розничной торговли, в том числе 9 компаний, торгующих продуктами питания: X5 Group, сеть гипермаркетов «Лента», О'КЭЙ, розничная сеть «Магнит», сеть гипермаркетов «Глобус», торговая компания «Мираторг», Вкусвилл, сеть супермаркетов «Азбука вкуса» (табл. 2) и «Дикси» (табл. 3).

Таблица 2

**ESG-рейтинги компаний розничной торговли рейтингового агентства «Эксперт» на январь 2024 г.**

<i>Подотрасли</i>	<i>Российские компании (место в рейтинге)</i>
<i>Розничная торговля продуктами питания</i>	X5 Group (19), Лента (сеть гипермаркетов) (64), О'КЭЙ (69), Магнит, розничная сеть (79), сеть гипермаркетов «Глобус» (106), торговая компания «Мираторг» (126), Вкусвилл (149), Азбука вкуса (сеть супермаркетов) (155)
<i>Розничная торговля бытовой электроникой</i>	«М.Видео-Эльдорадо», группа (76)
<i>Розничная торговля детскими товарами</i>	ПАО «Детский мир» (62)
<i>Розничная торговля, осуществляемая непосредственно при помощи информационной сети Интернет</i>	«Интернет решения» (OZON.RU) (84)

Источник: составлено автором по [10]

Согласно методике Эксперт РА выделяются следующие уровни ESG-рейтингов: рейтинг AAA (наивысший уровень); рейтинг AA (очень высокий уровень); рейтинг A (высокий уровень); рейтинг BBB (умеренно высокий уровень); рейтинг BB (средний уровень); рейтинг B (сравнительно низкий уровень); рейтинг CCC (низкий уровень); рейтинг CC (очень низкий уровень); рейтинг C (самый низкий уровень). Некоторые компании из списка участников данного рейтинга находятся в ситуации неопределённости. Агентство ставит такие компании под наблюдение и присваивает им временный рейтинг M (monitored) с дальнейшей перспективой исключения из списка оцениваемых компаний. Например, впервые в список компаний рейтинга на декабрь 2023 г. по исследуемой нами подотрасли розничной торговли вошла торговая компания «Мираторг», др. В связи с отсутствием информации для оценки на январь 2024 г. из списка была, например, исключена компания «Дикси» и др.

Из табл. 3 видно, что торговые сети и предприятия в рейтинге занимают средние и нижние позиции. Из 160 компаний рейтинга на январь 2024 г. в первой сотне находятся X5 Group (19 место), «Лента» (сеть гипермаркетов) (64), О'КЭЙ (69), розничная сеть «Магнит» (79), «М.Видео-Эльдорадо», группа (76), ПАО «Детский мир» (62), «Интернет решения» (OZON.RU) (84). В группе с 100 по 160 место находятся компании: сеть гипермаркетов «Глобус» (106 место), торговая компания «Мираторг» (126), Вкусвилл (149), Азбука вкуса (сеть супермаркетов) (155).

Из рассмотренных 12 компаний на январь 2024 г. лучшие позиции занимают:

- по **E**-аспекту: ВВВ – X5 Group (17 место), ССС – «Магнит» (55), СС – «Лента» (62), «Глобус» (70), «Детский мир» (71);
- по **S**-аспекту: А – X5 Group (27), ВВ – «Лента» (46), В – «Детский мир» (60), «О'КЭЙ» (71), ССС – «Магнит» (81), «Глобус» (92), «Дикси» (87), «М-Видео Эльдорадо» (91);
- по **G**-аспекту: А – X5 Group (29), ВВ – «М-Видео Эльдорадо» (62), «О'КЭЙ» (65), «Детский мир» (66), «OZON.RU» (67), В – «Лента» (93), ССС – «Магнит» (105).

Остальные компании занимают места дальше 100-й позиции.

За апрель 2023 г. – декабрь 2024 г. улучшили свои позиции только три первых в списке компании: X5 Group, «Лента» и «О'КЭЙ».

X5 Group поднимает свой рейтинг в первую очередь за счет экологических программ, «Лента» – социальных программ, «О'КЭЙ» – эффективного корпоративного менеджмента компании.

Таблица 3

## ESG-рейтинги и ранкинги компаний розничной торговли по данным Эксперт РА (на апрель 2023 г. и январь 2024 г.)

Компания	на апрель 2023 г.				на январь 2024 г.			
	ESG-рейтинг (ESG-Rank)	E-рейтинг (E-Rank)	S-рейтинг (S-Rank)	G-рейтинг (G-Rank)	ESG-рейтинг (ESG-Rank)	E-рейтинг (E-Rank)	S-рейтинг (S-Rank)	G-рейтинг (G-Rank)
1. X5 Group	BBB (32)	BB (26)	BB (50)	A (37)	BBB (19)	BBB (17)	A (27)	A (29)
2. Лента (сеть гипермаркетов)	B (83)	CC (91)	CCC (94)	BBB (62)	B (64)	CC (62)	BB (46)	B (93)
3. О'КЭЙ	CCC (105)	C (155)	BB (55)	B (123)	CCC (69)	C (102)	B (71)	BB (65)
4. Магнит, розничная сеть	BB (38)	B (43)	BBB (31)	BBB (64)	CCC (79)	CCC (55)	CCC (81)	CCC (105)
5. Сеть гипермаркетов «Глобус»	-	-	-	-	CC (106)	CC (70)	CCC (92)	CC (142)
6. Торговая компания «Мираторг»	-	-	-	-	CC (126)	C (151)	CC (111)	CC (125)
7. Вкусвилл	CC (139)	CCC (82)	CC (135)	CC (154)	C (149)	C (91)	C (148)	CC (131)
8. Азбука вкуса (сеть супермаркетов)	CC (129)	C (108)	CC (144)	B (121)	C (155)	C (137)	C (155)	C (153)
9. «М.Видео– Эльдорадо», группа	B (64)	CC (77)	CCC (95)	A (24)	CCC (76)	C (97)	CCC (91)	BB (62)
10. ПАО «Детский мир»	BB (47)	CCC (51)	BB (57)	A (45)	B (62)	CC (71)	B (60)	BB (66)
11. «Интернет решения» (OZON.RU)	-	-	-	-	CCC (84)	C (128)	CCC (87)	BB (67)
12. «ДИКСИ Групп»	CCC (120)	C (144)	CC (149)	BB (99)	-	-	-	-

Источник: составлено автором по [10, 11]



В Ивановской области реализуются разработанные Минпромторгом России Рекомендации для торговых сетей по постепенному вводу в оборот в торговых залах упаковки, произведенной из материалов, пригодных к утилизации, в определенной доле к неперерабатываемой/трудноперерабатываемой упаковке либо материалов, содержащих вторичное сырье». Цель данных Рекомендаций: обеспечение ввода в оборот в торговых залах упаковки товаров, произведенной из материалов, пригодных к утилизации, либо материалов, содержащих вторичное сырье, а также переход потребительского рынка к циклической экономике. Данные Рекомендации не носят обязательного характера и не являются нормативным правовым актом [9].

Проанализируем отчеты об устойчивом развитии ESG-лидеров среди предприятий розничной торговли: компаний X5 Group и «Лента». При этом следует учесть данные исследований, что отечественные ритейлеры хуже всего раскрывают управленческие и социальные аспекты своей деятельности, лучше – экологические аспекты [3, с. 128].

Миссия компании X5 Group («Пятерочка», «Перекресток», «Чижик») – «Быть лучшим местом покупок на Земле, превосходя ожидания». Компания в 2022 г. занимала 13,2 % доли рынка (для сравнения: в 2007 г. – 9,5 %), сеть насчитывает в 72 регионах 24 472 магазинов, в которых работает более 372 тыс. чел.

Компания – один из лидеров сегмента e-grocery. Выручка компании за 2022 г. выросла на 63 % (рис. 1). В 2022 г. начали сотрудничество с агрегаторами СберМаркет, Delivery Club и Яндекс Еда. X5 Digital курирует технологическую платформу экспресс-доставки, инфраструктуру малых дарксторов экспресс-доставки и крупных дарксторов под брендом Vprok.ru; Компания предлагает целый набор сервисов e-grocery: экспресс-доставку, click&collect и доставку ко времени. Запущенный в 2020 г., сервис экспресс-доставки доступен из 6 509 магазинов в 69 регионах.

Группы заинтересованных сторон: бизнес-партнеры, экспертное сообщество, поставщики и подрядчики, инвесторы, некоммерческие организации, представители власти, сотрудники, топ-менеджмент [17].

Компания развивает экологические и социальные программы и проекты (табл. 4), в том числе партнерские программы с малым и средним бизнесом, фермерами и локальными производителями [18].

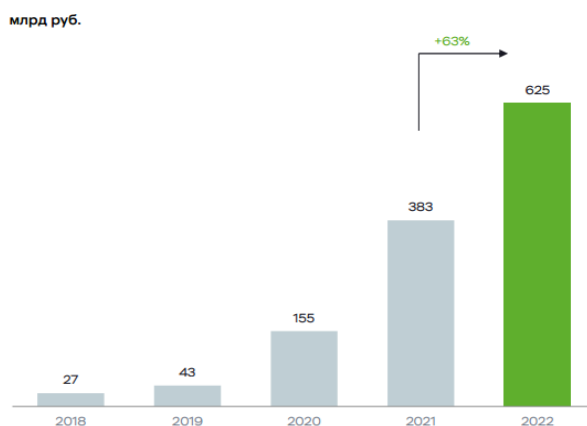


Рис. 1. Рост выручки торговой сети X5 Group за 2018–2022 гг., млрд р. [18].

Таблица 4

**Направления и основные результаты деятельности, цели компании X5 Group в свете ESG-повестки**

<b>Области</b>	<b>Направления и основные результаты деятельности по итогам 2022 г.</b>	<b>Стратегические цели по устойчивому развитию до 2025 г.</b>
<b>Экологические проекты и мероприятия</b>  <b>Планета</b>	– снижены выбросы парниковых газов* на 13,7 % за 2019–2022 гг.; – 93 % подлежащих переработке отходов отправляют на переработку; др.	– сокращение удельных выбросов парниковых газов* на 15 % на 1 м <sup>2</sup> торговой площади по сравнению с 2019 г. через повышение энергоэффективности; – довести до 5 % долю возобновляемой и низкоуглеродной энергии, используемой в операционной деятельности компании; – 60 % упаковки товаров собственной торговой марки будет устойчивой
<b>Социальные проекты и мероприятия</b>		
<b>Сотрудники</b>	– вовлеченность сотрудников – 82,5 %; – в рейтинге лучших работодателей Forbes («платиновый» статус); 1 место среди продуктовых ритейлеров, др.	– поддержание уровня вовлеченности сотрудников не ниже 80 % на фоне роста бизнеса; – повышение знания и привлекательности бренда работодателя X5 Group и брендов работодателя активов компании
<b>Сообщества</b>	– 100 % магазинов «Пятерочка» участвуют в поиске пропавших людей (программа «Островок безопасности»); – за 2019–2022 гг. прирост на 170 % числа семей, получающих продуктовую помощь в рамках проекта «Корзина доброты»; – доля малого и среднего бизнеса среди поставщиков – 71 %, др.	– ежегодный прирост количества благополучателей программ продовольственной помощи 10 % год к году; – распространение программы «Островок безопасности» на все магазины «Пятерочка» и «Перекресток»; – расширение программ помощи местным сообществам, в том числе развитие программы «Центр местных сообществ в “Пятерочке”»
<b>Здоровье</b>	– доля товаров категории ФРЕШ и фрукты-овощи – 46 %; – развитие принципов и практик отслеживания ответственного происхождения товаров среди поставщиков, др.	– увеличение продаж ЗОЖ-товаров; – развитие принципов и практик отслеживания ответственного происхождения товаров среди поставщиков; – увеличение количества регионов, подключенных к ЗОЖ-урокам «Пятерочки» для школьников

\*Score 1+ Score 2

Источник: составлено автором по [17; 18].

Интегрированный отчет об устойчивом развитии компаний должен раскрывать информацию по вопросам, оказывающим существенное влияние на способность организации создавать стоимость в краткосрочном, среднесрочном и долгосрочном периоде. Существенная тема – это те темы, которые отражают значимые экономические, экологические и социальные воздействия организации; и/или которые существенно влияют на оценки и решения заинтересованных сторон.

Существенные темы, связанные с деятельностью компании, часто бывают взаимосвязаны. Например, экологические проблемы, связанные с продукцией компании или цепочками поставок, могут также оказывать воздействие на безопасность и (или) здоровье потребителей, работников или поставщиков, а также на репутацию компании, стоимость ее бренда [6, с. 26].

В соответствии с Рекомендациями Центробанка России, компания X5 Group выделяет существенные темы и представляет матрицу существенности [17, с. 9]. Выделено 3 уровня существенности:

- существенных тем 1-го уровня – 11;
- существенных тем 2-го уровня – 6;
- других важных тем – 3: «Эффективное использование водных ресурсов», «Сохранение биоразнообразия» и «Ответственное сельское хозяйство».

Существенными темами признаются темы, отнесённые к первым двум уровням (табл. 5).

Проанализируем существенные темы компании по данным Отчета об устойчивом развитии за 2022 год.

Компания X5 Group определение существенных тем проводила в три этапа с использованием методов: онлайн анкетирования заинтересованных сторон, опроса потребителей и экспертной оценки значимости тем в части соответствия стратегическим приоритетам компании в области УР [17].

Таблица 5

Существенные темы для компании X5 Group в 2021 и 2022 гг.

Группа тем	Существенная тема (уровень существенности)	Существенная тема для 2021 и 2022 гг.	Новая существенная тема для 2022 года
<b>Охрана окружающей среды</b>	Управление пищевыми отходами (1)	+	
	Управление общими отходами и переработка пластика (1)	+	
	Устойчивая упаковка (1)	+	
	Снижение климатического воздействия и повышение энергоэффективности (1)	Тема была изменена*	
<b>Человеческий капитал</b>	Благополучие сотрудников и справедливые условия труда (1)	+	
	Охрана труда и здоровья сотрудников (2)	+	
	Обучение и развитие персонала (2)		+

<b>Права человека</b>	Конфиденциальность и защита данных (2)		+
	Социокультурное многообразие и равные возможности (2)		+
	Защита прав человека (1)		+
<b>Корпоративное управление</b>	Деловая этика и противодействие коррупции (2)	+	
	Корпоративное управление и экономические показатели бизнеса (1)		+
<b>Забота об обществе</b>	Безопасность, качество и доступность продукции (1)	+	
	Взаимодействие с клиентами и удовлетворение их запросов (1)	+	
	Благотворительность и корпоративное волонтерство (2)		+
	Полезные свойства и сбалансированность состава продукции (1)	+	
	Ответственный маркетинг и маркировка продукции (1)	+	
<b>Цепочка поставок</b>	Устойчивость и прозрачность цепочки поставок (1)	+	

\* Тема объединила темы 2021 г. «Эффективное потребление энергии» и «Снижение воздействия на климатические изменения».

Источник: составлено автором по [17, с. 9].

Управление УР в подразделениях X5 Group осуществляется с использованием следующих инструментов:

– формирование структуры управления УР: в X5 Group используется двухуровневая система органов управления, состоящая из Management Board и Supervisory Board, которые независимы друг от друга и подотчётны Общему собранию акционеров. А Supervisory Board подотчетны 2 комитета: Комитет по аудиту и рискам и Комитет по назначениям и вознаграждениям [17, с. 24];

– командообразование – в каждом бизнес-подразделении и торговой сети сформированы команды, которые реализуют программы по УР, которые представляют свои подразделения в общей работе по достижению корпоративных целей;

– регулярные встречи для мониторинга внедрённых практик по ESG – на уровне CEO (англ. Chief Executive Officer – главный исполнительный директор) и руководителей подразделений. Дополнительно каждые полгода во время совещаний с Executive Board представители всех торговых сетей / бизнес-единиц подводят итоги полугодия в части выполнения стратегических целей УР – проводится оценка своего прогресса в достижении целевых показателей, а Корпоративный центр X5 совместно с Управляющим комитетом рассматривает более широкий круг вопросов реализации стратегии всей Группы;

– долгосрочные КПЭ в сфере ESG для руководства X5, которые включены в программу долгосрочной мотивации (LTI), и от их достижения зависит вознаграждение этих руководящих сотрудников. К таким КПЭ относятся

цели, связанные с изменением климата – 5 % всех КПЭ руководства компании приходится на КПЭ, касающиеся изменения климата: показатели, связанные с декарбонизацией, увеличение доли перерабатываемой упаковки продукции СТМ (собственной торговой марки) и реализация проектов по управлению отходами для увеличения доли перерабатываемых твёрдых отходов;

– опора на следующие ключевые нормативные документы (кодексы и политики) в сфере УР:

- ✓ Кодекс делового поведения и этики;
- ✓ Декларация в области защиты прав человека;
- ✓ Политика в области обработки персональных данных;
- ✓ Политика в области устойчивого развития;
- ✓ Политика по минимизации отходов;
- ✓ Политика в области охраны труда;
- ✓ Политика в области равных возможностей;
- ✓ Политика в области содействия здоровому образу жизни и обеспечения здорового питания;
- ✓ Политика в области энергоэффективности и противодействия изменению климата;
- ✓ Политика в отношении ответственного маркетинга;
- ✓ Политика в области благотворительности;
- ✓ Политика в области взаимодействия с поставщиками по некоммерческим закупкам (дополнена принципами устойчивого развития);
- ✓ Политика по работе с поставщиками товаров, предназначенных для реализации в торговых сетях (дополнена принципами устойчивого развития) [17, с. 26].

Компания «Лента» – ведущий многоформатный продуктовый ритейлер в России, крупнейшая сеть гипермаркетов в России, занимающая по итогам 2022 г. 4 место по выручке среди крупнейших продуктовых ритейлеров страны. Компания развивает форматы гипермаркетов, супермаркетов, магазинов у дома под брендом «Мини Лента». «Для совершения покупок онлайн есть свой сервис «Лента Онлайн», сервисы онлайн-партнеров и платформы «Утконос». Численность сотрудников в России около 50 тыс. чел. Стратегические приоритеты компании: улучшить основной бизнес; стать ближе к покупателю; интегрировать принципы УР в систему корпоративного управления; внедрить культуру постоянных улучшений [15, с. 5, 6].

Система управления вопросами УР и функции руководителей повестки УР и ESG представлены в табл. 6.

Таблица 6

Система управления вопросами устойчивого развития в компании «Лента»

Структуры управления	Функции
Совет директоров	Совет директоров координирует повестку УР в Компании на стратегическом уровне. К его функциям относятся: <ul style="list-style-type: none"> <li>• рассмотрение и утверждение целей и направлений корпоративного развития в области УР;</li> <li>• утверждение и пересмотр ключевых политик Компании;</li> <li>• утверждение стратегии и публичной отчетности в области УР;</li> <li>• контроль интеграции повестки УР в бизнес-процессы и бизнес-стратегию.</li> </ul>

<b>Председатель Совета директоров</b>	Функции по обеспечению эффективного взаимодействия с акционерами Компании и другими заинтересованными сторонами, а также осведомленности Совета директоров о позиции заинтересованных сторон возложены на Председателя Совета директоров
<b>Комитет по аудиту</b>	Комитет по аудиту при Совете директоров выполняет следующие функции: <ul style="list-style-type: none"> <li>• осуществляет контроль внедрения стратегических инициатив в области УР;</li> <li>• готовит рекомендации по развитию повестки УР для Совета директоров;</li> <li>• контролирует качество и полноту публичной отчетности;</li> <li>• контролирует процесс эффективности работы с обращениями, поступающими на горячую линию; анализирует эффективность системы управления рисками в области УР.</li> </ul> Заседания Комитета по аудиту проводятся несколько раз в год. В повестку заседаний Комитета включены вопросы УР.
<b>Комитет по устойчивому развитию</b>	Функции Комитета по УР осуществляет топ-менеджмент Компании. Топ-менеджеры (руководители функциональных направлений) принимают решение о внедрении соответствующих проектов, программ, инициатив и необходимости их дополнительного финансирования. В 2022 г. на Комитете рассматривались вопросы охраны труда, вовлеченности и мотивации сотрудников, достижения стратегических приоритетов и подготовки Отчета об УР.
<b>Служба по связям с общественностью и государственными органами</b>	На уровне структурных подразделений ответственность за реализацию инициатив в области УР возложена на службу по связям с общественностью и государственными органами. В составе службы есть менеджер и специалист по корпоративной социальной ответственности. Директор по связям с общественностью и государственными органами предоставляет отчеты о статусе реализации проектов на рассмотрение топ-менеджменту Компании. Также статус проектов рассматривается на заседаниях Комитета по аудиту.
<b>Рабочие группы по приоритетным направлениям</b>	Помимо службы по связям с общественностью и государственными органами, в «Ленте» создаются рабочие группы, которые предлагают проекты для внедрения и отвечают за их реализацию. Компания поддерживает инициативы своих сотрудников в области УР через платформу «Лента. УР!», предназначенную для сбора идей от сотрудников по повышению операционной эффективности. Каждый сотрудник может предложить проекты для реализации, в том числе в области УР. В 2022 г. от сотрудников поступило предложение о развитии пунктов сбора вторичных отходов от населения. Еще одно предложение касалось расширения проекта по сбору корма для нуждающихся животных. В 2022 г. «Лента» дополнительно установила 37 корзин для сбора кормов для благотворительного фонда помощи животным «РЭЙ».

Источник: составлено автором по [15, с. 18].

Компания «Лента» реализует Стратегию устойчивого развития по следующим направлениям: Лидерство в бизнесе, Единение с природой, Поддержка населения, Вовлечение талантов, Активный и здоровый образ жизни (табл. 7).

Таблица 7

**Цели и задачи компании «Лента» до 2025 г.  
по направлениям Стратегии устойчивого развития**

<b>Направление Стратегии УР</b>	<b>Цель</b>	<b>Задачи</b>
<b>Лидерство в бизнесе</b> 	Направление объединяет инициативы, которые помогают выстроить эффективную систему корпоративного управления, ориентированную на соблюдение принципов УР.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Усовершенствовать систему корпоративного управления в области ESG;</li> <li>• обеспечить социокультурное многообразие органов корпоративного управления;</li> <li>• принимать участие в отраслевых объединениях и союзах, продвигая принципы УР;</li> <li>• обеспечить полное непринятие коррупции и других нарушений в области этики;</li> <li>• улучшить механизмы обратной связи по вопросам противодействия коррупции;</li> <li>• осуществлять закупки у поставщиков, зарегистрированных на территории России и в регионах присутствия Компании;</li> <li>• развивать программы по продвижению принципов УР среди потребителей совместно с поставщиками и партнерами;</li> <li>• довести долю расследованных обращений, поступивших на горячую линию, до 100 %</li> </ul>
<b>Единение с природой</b> 	Направление объединяет инициативы, нацеленные на развитие экологической осознанности сотрудников Компании, клиентов и партнеров. Снижение негативного воздействия на окружающую среду.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• На 15 % снизить интенсивность потребления тепловой и электроэнергии;</li> <li>• провести расчет выбросов парниковых газов и установить цель по ним до конца 2023 г.;</li> <li>• развивать программы по предотвращению отходов, в том числе пищевых, и отдельному сбору фракций, поддающихся переработке;</li> <li>• увеличить объем собранных от населения опасных отходов на 25 %, твердых бытовых отходов – на 45 %;</li> <li>• оптимизировать автопарк в собственной деятельности;</li> <li>• усовершенствовать экологичность упаковки товаров собственных торговых марок и собственного производства.</li> </ul>
<b>Поддержка населения</b> 	Это инициативы, нацеленные на оказание положительного влияния на местные сообщества, с которыми взаимодействует Компания.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Повысить доступность магазинов и онлайн-сервисов Компании для людей с ограниченными возможностями здоровья;</li> <li>• развивать программы корпоративного волонтерства;</li> <li>• увеличить на 60% объем продуктов, переданных в рамках программ поддержки населения;</li> <li>• развитие программ по повышению экономической доступности товаров.</li> </ul>

<p><b>Вовлечение талантов</b></p> 	<p>Привлечение и удержание в Компании талантов во всех регионах присутствия.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Расширить программы планирования преемственности и удерживать долю вакансий, закрытых внутренними кандидатами, на уровне не ниже 35 %;</li> <li>• улучшить программы обучения и профессионального развития, удерживать долю сотрудников, прошедших хотя одно обучение за отчетный год, на уровне не ниже 85 %;</li> <li>• повысить уровень вовлеченности сотрудников и их удовлетворенности условиями работы до 75 %;</li> <li>• стремиться исключить смертельные случаи среди сотрудников в условиях расширения бизнеса;</li> <li>• снизить коэффициент травматизма LTIFR на 10 %, до уровня 2,4 к уровню 2020 г.;</li> <li>• расширить программы благополучия сотрудников;</li> <li>• удержать коэффициент текучести на уровне не выше 40 %;</li> <li>• усовершенствовать систему управления охраной труда.</li> </ul>
<p><b>Активный и здоровый образ жизни</b></p> 	<p>Распространение принципов здорового сбалансированного питания и повышение доступности таких продуктов для всех жителей России.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сформировать и продвигать ассортимент для активного и здорового образа жизни;</li> <li>• увеличить на 20 % долю продукции собственного производства, формулы которой были усовершенствованы;</li> <li>• увеличить долю вегетарианских продуктов до 10% в собственном производстве;</li> <li>• разработать и внедрить маркировку полезности продукта для всего ассортимента собственного производства;</li> <li>• расширить программы контроля качества продукции.</li> </ul>

*Источник:* составлено автором по [15, с. 22].

Компания проводит многочисленные мероприятия по реализации Целей устойчивого развития ООН (ЦУР) и в Отчете-2022 ставит цели и задачи до 2025 г. Компания сокращает потребление дизельного топлива резервными генераторами (в 2022 г. сокращение составило 50 %), но в 2022 г. Компанией было увеличено на 6,7 % потребление дизельного топлива в связи с расширением парка малотоннажного транспорта для обслуживания расширяющейся географии торговой сети.

Оценка существенных тем была проведена среди внутренних стейкхолдеров (являются сотрудниками Компании – 34 %) и внешних (не являются сотрудниками Компании – 66 %). Общий объем выборки составил 435 респондентов. В Отчете-2022 выделено 33 существенные темы, в том числе: экономические – 9, экологические – 10, социальные (корпоративная социальная ответственность – КСО) – 10, социальные (ЗОЖ и пищевая безопасность) – 4.

- *Приоритетные темы (5):* Соблюдение трудовых прав работников, прав человека, Сохранение здоровья работников и создание безопасных



условий труда, Обеспечение качества и безопасности реализуемой продукции, Поддержание конкурентного уровня оплаты труда, Создание условий для профессионального развития, обучения и карьерного роста сотрудников.

- *Значимые темы (5)*: Поддержание ассортимента востребованных категорий товаров и импортозамещение, Создание условий для обеспечения надежности сети поставок, Формирование долгосрочных партнерств для достижения целей в области устойчивого развития, Повышение качества программ социальной поддержки сотрудников и нематериальной мотивации, Повышение эффективности транспортно-логистических потоков.

- *Важные темы (6)*: Развитие сети магазинов и повышение доступности товаров первой необходимости, Повышение эффективности практик противодействия коррупции, Создание долгосрочных проектов, направленных на развитие продовольственного ритейла в России и обеспечение продовольственной безопасности страны, Соблюдение принципов честной конкуренции, Повышение доступности магазинов и сервисов для людей с инвалидностью, Развитие систем контроля за соблюдением конфиденциальности персональных данных [15, с. 52, 53].

### **Выводы**

Оборот розничной торговли в Ивановской области в 2021 г. по сравнению с предыдущим годом вырос на 6,3 %, а в 2022 г. – на 1,5 %. Регион занимает 3 место (после Москвы и Санкт-Петербурга) по количеству компаний, которые торгуют на Wildberries. По обороту розничной торговли на душу населения Ивановская область в 2022 г. занимало среди 85 субъектов РФ 36 место. Торговые сети в обороте розничной торговли в 2020–2022 г. составляли 36,3–38,1 %.

Внедрение принципов ESG – это необходимая часть успешного развития торговых компаний. Успешными примерами экологической ответственности как главного критерия ESG-трансформации бизнеса компании показывают торговые компании Alibaba Group, Amazon, компания JD, др.

Наш анализ данных рейтингового агентства «Эксперт» на январь 2024 г. показал, что из включенных в рейтинг 12 компаний розничной торговли лучшие позиции занимают (в порядке убывания): по E-аспекту – X5 Group, «Магнит», «Лента», «Глобус» и «Детский мир»; по S-аспекту – X5 Group, «Лента», «Детский мир», «О'КЭЙ»; по G-аспекту – X5 Group, «М-Видео Эльдorado», «О'КЭЙ», «Детский мир» и «OZON.RU». Остальные компании занимают места дальше 100-й позиции. За апрель 2023 г. – декабрь 2024 г. улучшили свои позиции только три первых в списке компании: X5 Group, «Лента» и «О'КЭЙ». X5 Group поднимает свой рейтинг в первую очередь за счет экологических программ, «Лента» – социальных программ, «О'КЭЙ» – эффективного корпоративного менеджмента. В компании X5 Group существенных тем 1-го уровня – 11, 2-го уровня – 6, других важных тем – 3. В компании «Лента» приоритетных тем – 5, значимых – 5, важных – 6. Компании-лидеры ESG-рейтинга в ритейле – X5 Group и «Лента» – активно реализуют экологические и социальные программы и проекты. В качестве инструментов управления устойчивым развитием компаний используются: формирование структуры управления устойчивым развитием и ESG, командообразование, регулярный мониторинг, долгосрочные КПЭ в сфере ESG для руководства, опора на кодексы и политики в сфере устойчивого развития, др.

**Библиографический список**

1. Дмитриенко Ю. Я. Проблемы устойчивого и безопасного развития розничной торговли // Инновационное развитие экономики. 2022. № 6 (72). С. 239–243.
2. Кузьмин Е. А., Денисевич Е. И. ESG-цели компаний и их влияние на электронную розничную торговлю // Тенденции развития науки и образования. 2022. № 89-3. С. 57–61.
3. Мосалов И. Е. Концептуальные тренды бенчмаркинга в рамках ESG-повестки в сфере российской розничной торговли // Экономика и управление: проблемы, решения. 2023. Т. 2. № 3 (135). С. 118–132.
4. Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации: федеральный закон от 28.12.2009 № 381-ФЗ (ред. от 25.12.2023 № 519-ФЗ). URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_95629](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_95629) (дата обращения: 02.02.2024).
5. Банк России. Устойчивое развитие. Глоссарий терминов в области финансирования устойчивого развития и климатического регулирования. URL: <https://cbr.ru/develop/ur/faq/> (дата обращения: 02.02.2024).
6. Информационное письмо о рекомендациях по раскрытию публичными акционерными обществами нефинансовой информации, связанной с деятельностью таких обществ от 12.07.2021 № ИН-06-28/49. URL: [https://cbr.ru/StaticHtml/File/117620/20210712\\_in-06-28\\_49.pdf](https://cbr.ru/StaticHtml/File/117620/20210712_in-06-28_49.pdf) (дата обращения: 02.02.2024).
7. Сайт Минпромторга России. Направления деятельности. Торговля. URL: <https://minpromtorg.gov.ru/activities/industries/otrasli/trade> (дата обращения: 07.02.2024).
8. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2023: стат. сб. / Росстат. М., 2023. 1126 с.
9. Рекомендации для торговых сетей по постепенному вводу в оборот в торговых залах упаковки, произведенной из материалов, пригодных к утилизации, в определенной доле к перерабатываемой/трудноперерабатываемой упаковке либо материалов, содержащих вторичное сырье. URL: <https://derit.ivanovoobl.ru/upload/medialibrary/b23/Рекомендации%20для%20ТС%20по%20упаковке.pdf> (дата обращения: 02.02.2024).
10. RAEX. ESG-рэнкинг российских компаний (январь 2024 г.). URL: [https://raex-rg.com/ESG/ESG\\_companies/ESG\\_rating\\_companies/2024.1/](https://raex-rg.com/ESG/ESG_companies/ESG_rating_companies/2024.1/) (дата обращения: 03.02.2024).
11. RAEX. ESG-рэнкинг российских компаний (апрель 2023 г.). URL: [https://raex-rg.com/ESG/ESG\\_companies/ESG\\_rating\\_companies/2023.4/](https://raex-rg.com/ESG/ESG_companies/ESG_rating_companies/2023.4/) (дата обращения: 03.02.2024).
12. ДЭРиТ, Торговля. Розничная торговля. Перечень торговых сетей, расположенных на территории Ивановской области. URL: <https://derit.ivanovoobl.ru/deyatelnost/torgovlya/roznichnaya-torgovlya/> (дата обращения: 07.02.2024).
13. Ивановская область – лидер по торговле на маркетплейсах. 05.07.2021. URL: <https://www.ivanovonews.ru/news/1286620/> (дата обращения: 02.02.2024).
14. Ивановская интернет-торговля вдвое меньше московской. URL: <https://vek.news/news/21086> (дата обращения: 02.02.2024).
15. Лента. Отчет об устойчивом развитии, 2022. 64 с. URL: [https://cms.lenta.app4.3ebra.net/uploads/\\_/originals/1e367957-2d28-4b0d-89fe-32ea2f32927e.pdf](https://cms.lenta.app4.3ebra.net/uploads/_/originals/1e367957-2d28-4b0d-89fe-32ea2f32927e.pdf) (дата обращения: 02.02.2024).
16. РСПП. Лента. URL: <https://rspp.ru/upload/uf/abb/9vlyo1bfv1f39c75sm0jtdgyhv5djc3b/LENTA.pdf> (дата обращения: 02.02.2024).
17. X5 Group. Отчет об устойчивом развитии, 2022. 180 с. URL: <https://www.x5.ru/ru/investors/esg-reports/> (дата обращения: 03.02.2024).
18. X5 Group. Презентация для инвесторов. URL: [file:///D:/Мои%20документы/Downloads/x5-investor-presentation\\_rus.pdf](file:///D:/Мои%20документы/Downloads/x5-investor-presentation_rus.pdf) (дата обращения: 03.02.2024).

УДК 331.1

*О. О. Коробова*

## ФОРМИРОВАНИЕ ESG-КОМПЕТЕНЦИЙ МЕНЕДЖМЕНТА КАК ФАКТОР УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

**Аннотация.** Показано значение разработки квалификационных характеристик персонала, формирования дополнительной системы знаний, умений и навыков, компетенций для современных работников, менеджеров в связи с новыми глобальными трендами. Актуализирован вопрос о разработке и внедрении ESG-принципы в управление персоналом. Сделан обзор научных публикаций по темам разработки стратегии устойчивого развития компаний и ESG-повестки. Приведены разные подходы к определению ESG-компетенций. Поднят вопрос о создании центров ESG-компетенций в вузах. Показана роль Совета директоров и HR-менеджеров в ESG-модернизации бизнеса.

**Ключевые слова:** квалификационные требования к персоналу, модель Р. Бургельмана, стратегическая инициатива, ESG-компетенции, компетентностный профиль, HR-служба, HR-специалист, матрица карьерных компетенций.

*О. О. Korobova*

## FORMATION OF ESG COMPETENCIES OF MANAGEMENT AS A FACTOR OF SUSTAINABLE BUSINESS DEVELOPMENT

**Abstract.** The importance of developing qualification characteristics of personnel, the formation of an additional system of knowledge, skills and competencies for modern workers and managers in connection with new global trends is shown. The issue of developing and implementing ESG principles in personnel management has been updated. A review of scientific publications on the topics of developing a strategy for sustainable development of companies and the ESG agenda is made. Different approaches to defining ESG competencies are presented. The issue of creating ESG competency centers in universities has been raised. The role of the Board of Directors and HR managers in ESG business modernization is shown.

**Key words:** qualification requirements for personnel, R. Burgelman's model, strategic initiative, ESG competencies, competency profile, HR service, HR specialist, career competencies matrix.

Процесс управления человеческим капиталом представляет собой оценку потенциала сотрудников, их профессиональных способностей, компетенций, инвестирование в их развитие и образование [6].

Предприятия и организации реализуют положения и рекомендации о квалификационных требованиях к персоналу. Например, в Ивановском государственном университете реализуется подобное Положение, составленное на основе закона РФ «Об образовании» (от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ) и приказа Минздравсоцразвития РФ «Об утверждении единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей руководителей и специалистов высшего профессионального и дополнительного профессионального образования» (от 23 марта 2011 г. № 20237). При этом выделяются

компетентности: специальные, методические, психолого-педагогические, информационные, коммуникационные [15].

Квалификационные характеристики персонала призваны способствовать правильному подбору и расстановке кадров, созданию действенного механизма разграничения функций, полномочий и ответственности между работниками, установлению единых подходов в определении их должностных обязанностей и предъявляемых к ним квалификационных требований; могут служить основой для разработки должностных инструкций.

В условиях цифровизации происходит цифровая трансформация компаний, что повышает требования к человеческому капиталу предприятий и организаций, формирует спрос как на традиционные, так и новые компетенции сотрудников. Соответственно задача менеджмента компаний состоит в пересмотре процессов в системе управления персоналом с точки зрения необходимости их цифровизации, обучения сотрудников новым компетенциям. В связи с этим развиваются концепции *hard-skills*, *soft-skills*, *digital-skills*, *powerskills*, выделяются уровни развития компетенций работников: ключевые навыки, базовые навыки, продвинутые навыки [8].

В настоящее время встают вопросы формирования дополнительной системы знаний, умений и навыков, компетенций для современных работников, менеджеров, что напрямую связано с новыми глобальными трендами (декарбонизация в связи с потеплением климата, технологическая революция и переход на экономику замкнутого цикла, разворот модели взаимодействия человека с миром в сторону устойчивости, пересмотр оценки прогресса с учётом стоимости экосистемных услуг и др.) [21].

В октябре 2023 г. в России принята Климатическая доктрина РФ (указ Президента РФ от 26 октября 2023 г. № 812) распоряжение Правительства РФ «Об утверждении национального плана мероприятий второго этапа адаптации к изменениям климата на период до 2025 г.» (от 11 марта 2023 г. № 559-р). Развивается концепция устойчивого развития и ESG-повестка.

В указе Президента РФ от 26 октября 2023 г. № 812 «Об утверждении Климатической доктрины Российской Федерации» говорится, что «основной задачей кадрового обеспечения разработки и реализации мер по адаптации и смягчению антропогенного воздействия на климат является обеспечение проведения исследований и разработок в области климата и смежных областях, соответствующих мировому уровню. В этих целях осуществляются подготовка и повышение квалификации специалистов в области климата, изучение влияния климата на экономику, население и окружающую среду, а также разрабатываются и принимаются инженерно-технические и организационные меры по адаптации и смягчению антропогенного воздействия на климат...» [11, п. 60].

В России пока крупными компаниями реализуется ESG-повестка, разрабатываются принципы деятельности, основанные на защите окружающей среды (Environmental), создании благоприятных социальных условий и защите интересов общества (Social) и надлежащем качественном управлении (Governance). Формируются и выставляются в публичном (открытом) доступе Отчеты об устойчивом развитии и ESG-отчеты, постоянно развивается и совершенствуется система стандартов ESG-отчетности, ESG-рейтингов компаний.

Используются соответствующие термины: ответственное ведение бизнеса, социальная и экологическая ответственность, социальный капитал бизнеса, корпоративная социальная ответственность и др.

В России создана Экспертно-аналитическая платформа ИНФРАГРИН «Инфраструктура и финансы устойчивого развития» для объединения и синергии инициатив, подходов и компетенций ведущих экспертов рынка и продвижению этических принципов ведения бизнеса на основе факторов УР и ESG [19].

Ассоциация менеджеров ежегодно с 2003 г. проводит вручение премий по результатам конкурса «Топ-1000 российских менеджеров», где среди 12 номинаций есть такая номинация, как «Директор по устойчивому развитию и корпоративной социальной ответственности» [16].

«ESG-принципы в управлении персоналом» – такой была тема дискуссии в рамках промышленно-энергетического форума в г. Тюмени в сентябре 2023 г. на саммите HR директоров ТЭК «ЛЮДИ – это ЭНЕРГИЯ!» [20].

Таким образом, продвижение повестки УР и ESG касается в первую очередь специалистов по управлению персоналом, которые участвуют в разработке Стратегии компании, подготовке различных отчетов, участвуют во взаимодействии с другими подразделениями, внешней средой, заинтересованными лицами (стейкхолдерами). К стейкхолдерам в глоссарии Банка России относятся «государственные органы, органы местного самоуправления, публично-правовые образования, юридические и физические лица, которые могут быть заинтересованы в результатах деятельности организации и создании стоимости и (или) могут оказать значительное воздействие на деятельность, продукты и услуги компании, или решения, или действия которых могут повлиять на способность организации создавать стоимость, успешно реализовывать свои стратегии и достигать своих целей, а также физические и юридические лица, на которых влияет деятельность организации» [12].

В научных публикациях ученые рассматривают изменение роли менеджеров в современных условиях. Как отмечают Т. Ю. Калошина, И. Л. Клавсуц и Д. А. Клавсуц, «принципы ESG, так же, как и цифровизация, полностью меняют современный мир: уклад жизни, способы работы, когнитивные модели ведения бизнеса. В связи с этим в практике HR-менеджмента одним из основных направлений работы является формирование и развитие новых зеленых компетенций персонала» [5, с. 37].

С. С. Василенко и Т. А. Жукова применительно к образовательной практике описывают стратегии устойчивого развития, влияющие на процесс совершенствования ESG-компетенций: стратегию вовлеченности, стратегию управления рисками и стратегию контроля. Авторы предлагают следующие способы развития ESG-компетенций:

❖ экологическая компетенция – решение кейс-заданий о проблемах экологии, чтение текста экологической направленности и выполнение контрольных заданий по данному тексту, др.;

❖ социальная компетенция – просмотр видео и последующая дискуссия на онлайн-платформе, чат-бокс на онлайн-платформе, выбор инициатив к выполнению заданий; чтение текста по социальной тематике и выполнение контрольных заданий по данному тексту, др.;

❖ управленческая компетенция – решение кейс-заданий о проблемах управления; чтение текста по теме «управление» и выполнение контрольных заданий по данному тексту [1, с. 78].

В. И. Григорьев пишет об «эсклюзивности ESG-компетенций, задающих нулевую толерантность к травматизму, стимулирующих темпы капитализации здоровья студентов за счет диверсификации средств физического воспитания, фитнеса, рекреации и спорта». Автор предлагает свою модели ESG-компетенций, ориентированной на повышение эффективности системы физической культуры и спорта в защите здоровья студентов от интервенции ковида [2, с. 87].

Е. О. Дмитриева поднимает вопрос о создании центров ESG-компетенций в вузах. В качестве обобщённой цели деятельности такого Центра предлагается следующая: «обеспечение образовательной, научно-исследовательской и консультационной (или экспертной) деятельности в области устойчивого развития» [3, с. 181].

С. А. Измалкова и А. Л. Сабина рассматривают ESG-компетенции в качестве фактора для достижения отраслевого и регионального лидерства. для целей мониторинга и оценки результативности внедрения и функционирования в хозяйственную и иную деятельность субъектов экологически устойчивой ESG-модели авторы предлагают создать региональную «ESG-платформу» для инфраструктурного обеспечения этих процессов и описывают реализацию данного пилотного проекта в Тульской области [4, с. 245].

А. В. Тебекин исследует функции менеджмента разных уровней через использование модели развития внутрикорпоративных стратегических инициатив Р. Бургельмана [9, с. 94].

Таблица 1

**Модель развития внутрикорпоративных стратегических инициатив Р. Бургельмана [9, с. 94]**

		Процессы			
		Стержневые процессы		Поверхностные процессы	
		Определение	Стимулирование	Стратегический контекст	Структурный контекст
Уровни	Корпоративный менеджмент	Мониторинг	Санкционирование	Рационализация	Структурирование
	Менеджеры, управляющие развитием новых инициатив	Обслуживающий менеджмент	Организационная защита новых идей и инициатив		Переговорные процессы
			Построение стратегии	Очерчивание стратегии	
Менеджер группы лидирующей инициативы	Связи технологий и потребностей	Стратегический прессинг	Сохранение тайно выработанных идей	Опросы	

Модель Р. Бургельмана, характеризующая прохождение в ней стратегических инициатив на всех уровнях управления (менеджмента), предусматривает двойственную природу процесса реализации стратегических инициатив в корпорации:

➤ стратегическая инициатива обретают своих «защитников» на уровне топ-менеджмента корпорации;

➤ стратегическая инициатива выступает в качестве стимула для менеджеров среднего уровня, которые добиваются санкции топ-менеджеров на реализацию новых идей [23].

В дальнейшем модель развития внутрикорпоративных стратегических инициатив Р. Бургельмана по участию менеджеров различных уровней в продвижении стратегических инициатив была усовершенствована учеными Т. Нода и Дж. Бауэр:

➤ определение стратегических инициатив является когнитивным процессом, когда технологические и рыночные силы, первоначально слабо выраженные, сообщаются с организацией, а стратегические инициативы разрабатываются главным образом менеджерами передовой линии, которые обладают конкретными знаниями в области технологий и находятся в наиболее тесном соприкосновении с рынком;

➤ стимулирование является в основном социо-политическим процессом, когда менеджеры передовой линии длительное время выступают как защитники определенных стратегических инициатив, которые затем принимаются и продвигаются менеджерами среднего звена, ставящими на карту свои репутацию и профессиональную карьеру;

➤ роль высших менеджеров ограничена тем, что они не всегда обладают нужными знаниями или информацией для оценки технических и экономических аспектов стратегических инициатив [24].

Таким образом, учеными констатируется мысль, что менеджеры передовой линии должны обладать конкретными знаниями в области технологий, находиться в наиболее тесном соприкосновении с рынком и продвигать стратегические инициативы на средний уровень менеджмента. Вместе с тем высшие менеджеры не всегда обладают нужными знаниями или информацией.

В продвижении стратегических идей и концепций возникает сопротивление изменениям – например, менеджеры среднего звена анализируют последствия для своей репутации и карьеры. В связи с этим А. В. Тебекин предлагает свою, усовершенствованную модель Р. Бургельмана [9, с. 96].

Важна роль топ-менеджмента, директоров в продвижении повестки УР и ESG. Так в рекомендациях Центробанка России по раскрытию нефинансовой информации одной из целей рассматривается развитие практик и процедур учета ESG-факторов при формировании стратегических приоритетов, ключевых показателей эффективности, принятии управленческих решений, организации систем управления рисками, внутреннего контроля, внутреннего аудита, формирования систем вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и ключевых работников Общества [13, с. 11]. Таким образом, в публичных акционерных обществах (ПАО) Совет директоров играет в главную роль в ESG-модернизации бизнеса.

Ассоциация менеджеров ежегодно с 2003 г. проводит вручение премий по результатам конкурса «Топ-1000 российских менеджеров», где среди 12 номинаций есть такая номинация, как «Директор по устойчивому развитию и корпоративной социальной ответственности». Выделяется список бизнес-лидеров – руководителей, обладающих наивысшей профессиональной репутацией. Постоянно разрабатываются новые управленческие функционалы. Так, с 2023 г. введены новые номинации «Директор по закупкам», «Директор по развитию», «Директор по связям с инвесторами» и «Директор по цифровой трансформации» [16]. В 2023 г. в Топ-25 директоров по устойчи-

вому развитию и корпоративной социальной ответственности вошли представители таких отраслей, как:

- ✓ коммерческие банки (Сбербанк, ВТБ);
- ✓ информационные технологии (VK, Лаборатория Касперского);
- ✓ металлургия и горнодобывающая промышленность (Металлоинвест, Магнитогорский металлургический комбинат, «Полнос», Норникель);
- ✓ онлайн-платформы («Купишуз» (Lamoda), «Хэдхантер»);
- ✓ производство потребительских товаров (аффилированные компании «Филип Моррис Интернэшнл» в России, SPLAT Global);
- ✓ связь и телекоммуникации («Вымпелком» (бренд «Билайн»), МТС, «МегаФон»);
- ✓ сельское хозяйство (Агрохолдинг «Степь», Система ПБО, Группа компаний «Медси»);
- ✓ строительство (ГК «Самолет»);
- ✓ медиабизнес (Национальная Медиа Группа);
- ✓ транспорт («Российские железные дороги» - РЖД);
- ✓ финансовый сектор (ДОМ.РФ);
- ✓ химическая промышленность («СИБУР Холдинг»);
- ✓ энергетика и топливный комплекс («Сахалинская энергия», Эн+) [14].

Пример по четырем номинациям директоров и критериям оценки топ-менеджеров в ежегодном рейтинге «Топ-1000 российских менеджеров» отражены в табл. 2.

Критерии оценки менеджеров следующие:

- 1) Деловая репутация;
- 2) Вклад в развитие компании;
- 3) Критерии по функциональным направлениям.

Таблица 2

**Номинации, функциональные обязанности и критерии оценки топ-менеджеров**

<b>Функциональное направление</b>	<b>Функциональные обязанности</b>	<b>Критерий оценки по функциональным направлениям</b>
<i>Директор по развитию</i>	Определяет общую концепцию и цели развития компании, отвечает за организацию успешной реализации проектов по развитию бизнеса, выход на новые рынки, развитие новых продуктов и бизнес-моделей	Эффективность стратегии развития компании
<i>Директор по связям с инвесторами</i>	Отвечает за построение максимально эффективной двусторонней коммуникации между компанией, инвестиционным сообществом и другими группами интересов, влияющими или потенциально способными оказывать влияние на оценку рыночной стоимости компании	Эффективность построения коммуникации с инвесторами
<i>Директор по закупкам</i>	Отвечает за организацию и руководство процессом закупок, оптимизацию закупочной политики, поиск и выбор поставщиков, контроль качества и оптимальных цен, выстраивание долгосрочных отношений с поставщиками	Эффективность организации закупочного процесса



<i>Директор по цифровой трансформации</i>	Отвечает за организацию и проведение цифровой трансформации, определяющей стратегию цифровизации, а также за формирование корпоративной культуры изменений и технологических политик в области цифровизации, обеспечивает внедрение цифровых технологий с целью достижения экономических, социальных и управленческих эффектов	Результативность цифровой трансформации
---	--	---

Составлено автором по: [16].

Например, Школа управления «Сколково» в сфере устойчивого развития и ESG-повестки выделяет компетенции в таких областях, как: экология и климат, ESG-трансформация, устойчивые финансы; циркулярная экономика и устойчивая операционная деятельность, устойчивое развитие территорий (табл. 3).

Таблица 3

**Области компетенций в сфере устойчивого развития и ESG-повестки [18]**

<p><b>Компетенция «Экология и климат»</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Углеродная нейтральность и низкоуглеродное развитие</li> <li>• Климатические риски и климатическое регулирование</li> <li>• Адаптация к изменениям климата</li> <li>• Обезлесение и сохранение экосистем</li> <li>• Сохранение биоразнообразия</li> <li>• Энергопереход</li> <li>• Развитие Арктики</li> </ul>	<p><b>Компетенция «ESG-трансформация»</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Стратегия устойчивого развития</li> <li>• Корпоративное управление</li> <li>• Нефинансовая отчетность</li> <li>• Этика и корпоративная культура</li> <li>• Права человека</li> <li>• Оценка воздействия и импакт-менеджмент</li> <li>• Разнообразие и инклюзия</li> <li>• Взаимодействие с заинтересованными сторонами</li> <li>• Ответственный маркетинг</li> <li>• Корпоративная социальная ответственность (КСО)</li> </ul>
<p><b>Компетенция «Устойчивые финансы»</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Устойчивые финансовые инструменты</li> <li>• Импакт-инвестирование</li> <li>• Ответственное инвестирование</li> <li>• Социальные и зеленые таксономии</li> <li>• ESG-требования бирж</li> <li>• ESG-рейтинги</li> <li>• Социальное предпринимательство</li> </ul>	<p><b>Компетенция «Устойчивое развитие территорий»</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Устойчивые города</li> <li>• Зеленое строительство</li> <li>• Развитие местных сообществ и сокращение неравенства</li> <li>• Просвещение жителей</li> <li>• Устойчивый туризм</li> <li>• Устойчивое сельское хозяйство</li> </ul>
<p><b>Компетенция «Циркулярная экономика и устойчивая операционная деятельность»</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Экономика замкнутого цикла</li> <li>• Устойчивое потребление и производство</li> <li>• Устойчивая цепочка поставок</li> <li>• Ресурсоэффективность</li> <li>• Управление отходами</li> </ul>	

Е. В. Трошкова и Ю. А. Безруких анализируют предложение специалистов по устойчивому развитию со стороны вузов на рынке труда и дают перечень компетенций по таким областям знаний, как: устойчивое управление проектами, корпоративное и социальное управление, системы менеджмента, управление рисками, корпоративное обучение (см. рис.) [10, с. 187–189].



Рис. Компетентностный профиль специалиста по устойчивому развитию [10, с. 189]

Разработка компетентностного профиля позволяет определить «узкие места», которые нужно устранить для повышения качества подготовки специалистов, также позволяет проводить оценку текущего и желаемого уровня подготовки специалиста в области устойчивого развития и ESG. Компетентностный профиль необходимо применять в работе HR-специалистов, в вузах при разработке образовательных программ и т. д.

Эффекты от применения компетентностного профиля могут выражаться в росте доверия к системе образовательных учреждений, готовящих специалистов в области УР и ESG, в повышении социальной ответственности, ориентированности персонала работать на высокий результат, удовлетворении требований заинтересованных сторон (стейкхолдеров), развитии и масштабировании передового опыта, повышении репутации менеджмента. Благодаря прозрачной финансовой и нефинансовой отчетности компаний, работающих в системе ESG-повестки, повышается их инвестиционная привлекательность.

Наш анализ показал, что высшие учебные заведения России активно участвуют в УР и ESG-повестке, предоставляя информационные, образовательные, консультационные и другие услуги в данной сфере. Такие вузы, как МГУ им. М. В. Ломоносова, РАНХиГС, Высшая школа экономики, РЭУ им. Г. В. Плеханова, Санкт-Петербургский госуниверситет, Финансовый университет при Правительстве РФ, Московский государственный институт международных отношений (университет) МИД РФ (МГИМО), Московский университет им. С. Ю. Витте, такие центры, как Корпоративный университет СБЕРа, школа управления Сколково. Московская школа управления, АКРА, Академия НРBS, Школа устойчивого развития предлагают обучение в сфере УР и ESG на платной и бесплатной основе [22].

При проведении ESG-аудита важную роль играют навыки и компетенции сотрудников – аудиторов в области анализа разнообразных источников и массивов данных, в том числе в области экологии, социальных отношений и корпоративного управления [17, с. 7].

Рассмотрим развитие ESG-компетенций на примере должности HR-специалиста.

В настоящее время на рынке труда профессия HR-специалиста очень востребована; к HR-специалистам предъявляются повышенные требования, что требует постоянного обновления их знаний и умений. В практике HR-специалиста могут пригодиться знания смежных областей путем прохождения курсов и тренингов, например, в области маркетинга и PR, психологии, компьютерных и информационных технологий, устойчивого развития и ESG-трансформации.

Важную роль в достижении этого играет карта должностей и матрица карьерных компетенций, которые нужно составить уже в самом начале работы HR-специалиста. Это поможет ему стать более успешным в профессии и будет одним из факторов его карьерного роста. В одной из наших публикаций мы предложили матрицу карьерных компетенций, в которой по различным уровням (младший специалист, специалист, ведущий специалист, главный специалист и т. д.) прописаны ключевые компетенции в таких четырех плоскостях, как: «умеет»; «знает»; «понимает»; «инструменты продвижения» компаний [7, с. 64–65].

С учетом реализации концепции устойчивого развития и ESG-трансформации бизнеса мы рекомендуем включать дополнительные компетенции для главных специалистов, руководителей HR-службы (службы по персоналу), отдела по закупкам (по логистике и цепочкам поставок), по развитию компании, по связям с инвесторами, по цифровой трансформации, по правовым вопросам, по устойчивому развитию /ESG-трансформации и др.

Например, для главного специалиста HR-службы по внутренним коммуникациям и PR – это следующие элементы компетентности:

**Знает:** влияние факторов ESG на инвестиционную практику, ответственное инвестирование, таксономия проектов устойчивого развития, зеленая таксономия, социальная таксономия, принципы ESG-трансформации бизнеса, ESG-риски, ESG-стандарты отчетности, ESG-показатели, ESG-рейтинги (рэнкинги) и индексы, стратегия устойчивого развития / ESG-трансформации компании, риски ESG-стратегий, деятельность национальных ESG-платформ и ESG-альянса и т. д.

**Умеет:** помогает в разработке и реализации Отчета об устойчивом развитии / ESG-отчета; помогает увязать стратегию УР с организационной культурой; оказывает поддержку в урегулировании конфликтов при переходе на ESG-трансформацию бизнеса; оказывает информационную, образовательную поддержку руководству компании и ее подразделений в продвижении повестки УР и ESG; оказывает поддержку во взаимодействии компании с ESG-союзами, альянсами, созданными в РФ и т. д.

**Понимает:** как стратегия в области УР и ESG влияет на эффективность деятельности компании, как повысить уровень подготовки персонала и менеджмента в области УР и ESG, как организовать внутренний ESG-аудит компании и т. д.

**Инструменты продвижения:** внешнее обучение от компании (курсы УР и ESG в вузах, на электронных платформах, в школе управления «Сколково», др.), разработка и ведение собственных тренингов, проектов в области ESG-повестки и т. д.

**Выводы.** Квалификационные характеристики персонала призваны способствовать правильному подбору и расстановке кадров, созданию действенного механизма разграничения функций, полномочий и ответственности между работниками, установлению единых подходов в определении их

должностных обязанностей и предъявляемых к ним квалификационных требований. В связи с новыми глобальными трендами актуально формирование дополнительных компетенций для современных работников, менеджеров, разработка и внедрение ESG-принципов в управление персоналом. В России крупными компаниями реализуется ESG-повестка на основе принципов ответственного ведения бизнеса, социальной и экологической ответственности. Важную роль играет Совет директоров в ESG-модернизации бизнеса. Высшие менеджеры должны обладать конкретными знаниями в области технологий, находиться в наиболее тесном соприкосновении с рынком и продвигать стратегические инициативы на средний уровень менеджмента. Вместе с тем высшие менеджеры не всегда обладают нужными знаниями или информацией. Для оценки текущего и проектного (желаемого) уровня подготовки специалиста в области УР и ESG необходима разработка компетентностного профиля. Существуют разные подходы к выделению областей знаний при разработке ESG-компетенций и самих экологических, социальных и управленческих компетенций. Дополнена матрица карьерных компетенций для главного специалиста HR-службы по внутренним коммуникациям и PR. Выделены важные в работе HR-специалиста ESG-компетенции.

#### **Библиографический список**

1. *Василенко С. С., Жукова Т. А.* Использование стратегий устойчивого развития в процессе совершенствования ESG-компетенций на занятиях по английскому языку // Мир науки, культуры, образования. 2023. № 2 (99). С. 77–79.
2. *Григорьев В. И.* ESG-компетенции по использованию ресурсов физической культуры в борьбе с последствиями пандемии КОВИДа // Научные труды Северо-Западного ин-та управления РАНХиГС. 2022. Т. 13. № 4 (56). С. 87–93.
3. *Дмитриева Е. О.* Предпосылки создания центров ESG-компетенций в российских университетах // Развитие науки и практики в глобально меняющемся мире в условиях рисков: сб. материалов XIII Междунар. науч.-практ. конф. (г. Москва, 30 сентября 2022 г.). М.: АЛЕФ, 2022. С. 277–282.
4. *Измалкова С. А., Сабина А. Л.* Цифровые технологии и компетенции как фактор достижения регионального и отраслевого лидерства по использованию ESG-модели // Цифровой регион: опыт, компетенции, проекты: сб. трудов IV Междунар. науч.-практ. конф., приуроч. к Году науки и технологий в России (г. Брянск, 25 ноября 2021 г.). Брянск, 2021. С. 241–247.
5. *Калошина Т. Ю., Клавсуц И. Л., Клавсуц Д. А.* Зеленые компетенции персонала как основа соблюдения компаниями принципов ESG-ответственности // Вопросы новой экономики. 2022. № 1 (61). С. 37–45.
6. *Коробова О. О.* Формирование модели компетенций для оценки управленческих кадров текстильных компаний города Иваново // Социально-экономические и технологические проблемы новой индустриализации как фактора опережающего развития национальной экономики: сб. трудов II Междунар. науч.-практ. конф. (г. Ярославль, 12 ноября 2019 г.) / под общ. ред. С. В. Шкиотова, В. А. Гордеева. Ярославль: Яросл. гос. техн. ун-т, 2019. С. 252–261.
7. *Рычихина Н. С., Коробова О. О., Евдокимова О. В.* Компетентностный подход к построению карьеры HR-специалиста в компании // Известия высших учебных заведений. Сер: Экономика, финансы и управление производством. 2022. № 1 (51). С. 62–72.
8. *Симакова Н. С., Азизова Д. Т., Берендеева А. Б.* Роль компетенций работника в условиях цифровой экономики // Теоретические и практические аспекты цифровизации российской экономики: сб. трудов VI Междунар. науч.-практ. конф. /

- под общ. ред. С. В. Шкиотова и В. А. Гордеева (29 декабря 2023 г., г. Ярославль). Ярославль: ЯрГТУ, 2023. С. 853–862.
9. Тебекин А. В. Причины игнорирования стратегических инициатив в современных концепциях стратегического развития макроэкономических систем: теоретико-методологический аспект // Теоретическая экономика. 2023. № 10. С. 92–105. URL: <http://www.theoreticaleconomy.ru> (дата обращения: 26.01.2024).
  10. Трошкова Е. В., Безруких Ю. А. Формирование ESG-компетенций как фактор устойчивого развития региона: компетентностный профиль // Управленческий учет. 2022. № 4-1. С. 184–190.
  11. Указ Президента РФ от 26 октября 2023 г. № 812 «Об утверждении Климатической доктрины Российской Федерации». URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/407782529/> (дата обращения: 26.01.2024).
  12. ЦБ РФ. Глоссарий терминов в области финансирования устойчивого развития и климатического регулирования. URL: <https://cbr.ru/develop/ur/faq/> (дата обращения: 28.01.2024).
  13. Информационное письмо о рекомендациях по раскрытию публичными акционерными обществами нефинансовой информации, связанной с деятельностью таких обществ от 12.07.2021 № ИН-06-28/49. URL: [https://cbr.ru/StaticHtml/File/117620/20210712\\_in-06-28\\_49.pdf](https://cbr.ru/StaticHtml/File/117620/20210712_in-06-28_49.pdf) (дата обращения: 26.01.2024).
  14. Коммерсант. Топ-25 директоров по устойчивому развитию и корпоративной социальной ответственности. 27.09.2023 г. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6237139> (дата обращения: 26.01.2024).
  15. Положение о квалификационных требованиях к профессорско-преподавательскому составу ФГБОУ ВО «Ивановский государственный университет». URL: [http://ivanovo.ac.ru/index.php?option=com\\_k2&view=item&layout=item&id=930](http://ivanovo.ac.ru/index.php?option=com_k2&view=item&layout=item&id=930) (дата обращения: 26.01.2024).
  16. Рейтинг «Топ-1000 российских менеджеров». URL: <https://top1000.amr.ru/> (дата обращения: 26.01.2024).
  17. Руководство по ESG аудиту // Рабочая группа ИНТОСАИ по ЦУР и ключевым показателям устойчивого развития. 2023. 74 с. URL: <https://ach.gov.ru/upload/pdf/intosai-working-group-on-key-national-indicators-/Рук-во%20по%20ESG%20аудиту.%20Версия%202.0.pdf> (дата обращения: 26.01.2024).
  18. Школа управления Сколково. Центр устойчивого развития бизнеса URL: <https://www.skolkovo.ru/centres/esg/> (дата обращения: 26.01.2024).
  19. Экспертно-аналитическая платформа «Инфраструктура и финансы устойчивого развития» ИНФРАГРИН. URL: <https://infragreen.ru/> (дата обращения: 28.01.2024).
  20. ESG-принципы в управлении персоналом. URL: <https://esgport.org/2023/07/30/esg-princzipy-v-upravlenii-personalom/> (дата обращения: 28.01.2024).
  21. II ESG-конгресс РБК «(P)эволюция». Сбер представил пять глобальных трендов, влияющих на устойчивое развитие. Выступление Т. Завьяловой –старшего вице-президента СБЕРа по ESG. URL: <https://presscentr.rbc.ru/tpost/4uehlolln1-sber-predstavil-pyat-globalnih-trendov-v> (дата обращения: 28.01.2024).
  22. НРБС. Новости. Куда пойти учиться ESG и зелёной экономике / А. Завалева и др. URL: <https://hpb-s.com/news/kuda-pojti-uchitsya-esg-i-zelyonoj-ekonomike/> (дата обращения: 26.01.2024).
  23. Burgelman R. A. «A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm». Administrative Science Quarterly (28, 1983a: 223–244).
  24. Noda T., Bower J. L. «Strategy Making as Iterated Processes of Resource Allocation». Strategic Management Journal (17, 1996: 159–192).

УДК 37.015.6:004

*С. В. Данилова, А. Е. Шарова*

## ТЕНДЕНЦИИ И СТРАТЕГИИ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

**Аннотация.** Многие компании активно внедряют цифровые технологии. По данным IDC, в 2022 году 65 % мирового ВВП подверглось цифровой трансформации, несмотря на COVID-19. Предприятия разрабатывают бизнес-модели для максимизации дохода, внедряя новейшие технологии и навыки. Это приводит к использованию новых технологий для создания надежных бизнес-моделей и масштабному преобразованию через внедрение цифровых продуктов.

**Ключевые слова:** цифровая трансформация, CDP; кибербезопасность, многооблачная архитектура, искусственный интеллект; цифровые платежи, 5G, анализ данных.

*S. V. Danilova, A. E. Sharova*

## TRENDS AND STRATEGIES OF DIGITAL TRANSFORMATION

**Abstract.** Many companies are actively implementing digital technologies. According to IDC, 65 % of global GDP underwent digital transformation in 2022, despite COVID-19. Businesses are developing business models to maximize revenue by implementing the latest technologies and skills. This leads to the use of new technologies to create reliable business models and large-scale transformation through the introduction of digital products.

**Key words:** digital transformation, CDP, cybersecurity, multi-cloud architecture, artificial intelligence, digital payments, 5G, data analysis.

Цифровая трансформация в ее самой базовой форме определяет, как компания использует технологии, людей и процессы для обеспечения ценности для своих клиентов. При этом предприятия стремятся разработать бизнес-модели, которые будут работать дольше и приносить наибольший доход. Все сводится к технологическому переосмыслению.

Предполагается, что к 2025 году рынок цифровой трансформации вырастет в среднем на 23 % по сравнению с 2019 годом и составит 3,3 трлн долларов.

По сути, цифровая трансформация – это совокупность всех видов оружия в арсенале, чтобы иметь возможность достойно сражаться со своими конкурентами в высшей лиге.

Для этого и нужно знание тенденций. Итак, взглянем на основные тенденции цифровой трансформации 2023 года.

1) Платформы обработки клиентских данных (customer data platform или CDP).

В эпоху цифровых технологий данные собираются повсеместно. Теперь компании имеют доступ к гораздо большему количеству данных о своих клиентах, чем когда-либо прежде. Независимо от того, взаимодействуют ли они с компанией или покупают один из продуктов или услуг, можно извлечь из них всевозможную информацию. Это справедливо как для малого, так и для крупного бизнеса. Единственная разница заключается в том, как эти данные используются, чтобы узнать больше о поведении клиентов и их желаниях. Это не было бы проблемой для небольших компаний с ограниченным набором маркетинговых технологий. Однако для предприятий с широким спектром продуктов, маркетинговых каналов и клиентов извлечение информации из такого обширного набора данных может быть затруднено. Для этого и требуется платформа обработки клиентских данных.

Платформа клиентских данных (CDP) – это единый источник клиентских данных, который можно использовать для создания более персонализированных и привлекательных маркетинговых кампаний для собственных клиентов компании [1].

На первый взгляд может показаться, что CDP предназначены исключительно для отдела маркетинга, но это не так. CDP также могут использоваться финансовым и ИТ-отделами для быстрого принятия решений об услугах, продуктах и других инвестициях компании.

#### 2) Кибербезопасность.

Цифровая трансформация началась как инновационный подход к разработке процессов и продуктов несколько лет назад. В рамках своей стратегии более быстрого выхода на рынок компании начали внедрять ускоренные инициативы, такие как DevOps. Единственное, что в то время оставалось позади – это безопасность.

Фактически, американская исследовательская и консалтинговая компания, специализирующаяся на рынках информационных технологий «Gartner» прогнозировала, что 60 % цифровых компаний столкнутся с серьезными сбоями в обслуживании из-за неспособности служб безопасности справиться с цифровыми рисками [2].

Группы безопасности должны следить за тем, чтобы методы обеспечения безопасности организации соответствовали скорости цифровой трансформации. Иными словами, акцент не должен делаться исключительно на том, «как я могу ускорить процесс?», а на том, «как безопасно ускорить процесс?»

На данный момент всё больше применяют искусственный интеллект (AI), машинное обучение (ML) и облако в решения для обеспечения безопасности.

#### 3) Многооблачная архитектура.

Архитектура с несколькими облаками относится к распределению программного обеспечения и рабочих нагрузок внутри организации с использованием одного или двух частных, или общедоступных облаков.

Ситуация с COVID-19 также подтолкнула к внедрению многооблачной архитектуры для снижения рисков непрерывности бизнеса. Это связано со стремлением компаний к более простым способам управления современной рабочей моделью, которая включает в себя больший акцент на обеспечении удаленной работы и безопасности [3].

Стратегия с несколькими облаками используется по целому ряду причин, включая аварийное восстановление, требования к сохранности данных и

отказоустойчивость. Единственной и главной проблемой является растущая сложность управления инфраструктурой.

Чтобы управлять своими различными облачными средами, предприятия должны искать решения для управления облаком и автоматизации. Это также поможет им соответствовать требованиям к гибкости и опробовать новые модели доставки.

#### 4) Демократизация искусственного интеллекта.

Процесс демократизации искусственного интеллекта потенциально может ускорить цифровую трансформацию внутри бизнеса, что делает его одним из наиболее важных трендов цифровой трансформации на 2023 год. Другими словами, демократизировать ИИ – значит сделать его доступным для каждой организации и, если возможно, для каждого человека в этой организации [4].

Это включает в себя использование инструментов на основе искусственного интеллекта для выявления и распознавания тенденций, принятия решений, прогнозирования, обучения и совершенствования.

Каждая компания, от технически подкованных стартапов до крупных корпораций, попытается внедрить искусственный интеллект в свои системы и процессы. В то время как у некоторых могут быть ресурсы для реализации этой интеграции, другие могут начать свой путь в области искусственного интеллекта с помощью поставщиков искусственного интеллекта как услуги и решений для искусственного интеллекта от таких компаний, как Google, Microsoft и AWS [5].

Помимо сложности внедрения, искусственный интеллект может быть дорогостоящим для многих предприятий.

#### 5) Бесконтактные решения и цифровые платежи.

Тенденции цифровой трансформации этого года, за которыми стоит следить, включают в себя появление бесконтактных решений, а также бесконтактное питание и цифровые платежи.

Рестораны и кафе разрабатывают бесконтактные решения для приема заказов клиентов в результате норм социального дистанцирования, вызванных COVID-19. Это включает в себя не только онлайн-заказ еды с доставкой или на вынос, но и заказ на месте.

В театрах и конференц-центрах заказ на месте относится к системе, в которой клиенты могут заказать еду со своих мест, используя приложение для смартфонов или QR-код, вместо того, чтобы стоять в очередях. Клиенты могут использовать QR-коды для просмотра меню, заказа еды и напитков и оплаты с помощью своих телефонов, сидя.

С другой стороны, цифровые платежи – отличный способ избежать необходимости вступать в контакт с кем-то в магазине. Люди и компании по всему миру теперь могут получить доступ к цифровой экономике с помощью цифровых методов оплаты.

Цифровые платежи являются частью многочисленных инициатив банковской отрасли по цифровой трансформации. По данным немецкой компании, специализирующаяся на рыночных и потребительских данных «Statista», общий объем транзакций на рынке цифровых платежей, как ожидалось, достигла 6 685 102 миллионов долларов в 2022 году.

Переход к бесконтактным решениям и цифровым платежам потребует мощной поддержки цифровой инфраструктуры, что ускорит цифровую трансформацию.



#### б) Автоматизация.

Обычно автоматизация и цифровая трансформация сосуществуют. Основное объяснение этого заключается в том, что, когда принимается одно, за ним следует другое.

Компании увеличат темпы цифровой трансформации в своих организациях за счет автоматизации большего числа своих процессов. В то время как автоматизация – это процесс, цифровая трансформация – это конечный результат.

COVID-19 – еще одна причина, по которой предприятия теперь будут уделять больше внимания автоматизации, чем когда-либо прежде. В частности, в обрабатывающей промышленности и других второстепенных отраслях.

Бизнес-лидерам теперь необходимо будет следовать практике автоматизации, чтобы удержать свои компании на плаву и обеспечить бесперебойную работу бизнеса.

По данным Всемирного экономического форума, 80 % генеральных директоров ускоряют усилия по оцифровке рабочих процессов и внедрению новых технологий. Также можно ожидать автоматизации в других отраслях, таких как розничная торговля и кибербезопасность.

Более того, Gartner говорит, что гиперавтоматизация станет основным технологическим трендом в 2023 году. Он определяет, как совместно используются такие технологии, как машинное обучение, RPA (автоматизация роботизированных процессов), искусственный интеллект, low code и другие.

Предприятия также могут обратиться к облачным системам автоматизации для повышения масштабируемости и снижения общей стоимости владения.

#### 7) 5G

В течение последних двух или трех лет 5G был широко популярным модным словом. Все готово к тому, чтобы стать вирусным в этом году.

Одно можно сказать наверняка – внедрение 5G ускорит трансформацию цифрового мира.

Для операторов связи 5G предлагает целый ряд преимуществ, начиная от увеличения пропускной способности и заканчивая доставкой нового контента, услуг и впечатлений ранее немыслимыми способами и с невероятной скоростью.

5G обладает потенциалом для преобразования бизнес-моделей и операций за счет значительного улучшения предоставления услуг конечным пользователям. Это обеспечит более высокую скорость, меньшую задержку и более высокую плотность, чем сети 4G [5].

Компаниям потребуется больше инвестировать в сетевую инфраструктуру, особенно поставщикам облачных услуг, чтобы предоставлять и использовать все преимущества 5G. Тем временем встанет вопрос, как предоставлять услуги через 5G наиболее эффективным из возможных способов.

Это также проложит путь к внедрению telco cloud, программно-определяемой технологии, которая будет поддерживать как существующий 4G, так и новейший 5G. Внедрение telco cloud обеспечит гибкость и масштабируемость сети, позволяя операторам более эффективно управлять ресурсами и предоставлять инновационные услуги.

#### 8) Анализ данных.

Принятие решений, основанных на данных, является ключевым принципом цифровой трансформации.

Данные – это источник жизненной силы вашего бизнеса, но они должны быть отсортированы, обработаны и проанализированы, чтобы полностью раскрыть свой потенциал.

Интеллектуальная аналитика данных может помочь извлечь ценную информацию из обработанных необработанных данных. Это поможет улучшить процесс принятия решений и повысить производительность организации. Данные и аналитика будут иметь важное значение для ускорения усилий компании по оцифровке и трансформации. Различные типы анализа данных могут иметь разные последствия для разных отделов. Хотя описательная аналитика может помочь выяснить, «что произошло», а диагностическая аналитика может помочь определить, «почему это произошло».

В результате эти меры анализа данных могут использоваться различными подразделениями компании для поиска решений сложных проблем. Это может помочь в прогнозировании поведения клиентов, оптимизации процессов цепочки поставок, оптимизации конвейера продаж и так далее.

Цифровизация на данный момент уже стала важнейшей частью конкурентоспособности компаний на современном этапе развития мировой экономической сферы. Необходимость оцифровки корпоративных бизнес-процессов обусловлена стремительным развитием технологий и процессов наращивания потенциала в условиях глобализации мировой экономики. Основными эффектами оцифровки бизнес-модели компании являются экономия затрат, увеличение общего дохода и чистой прибыли предприятия, повышение уровня конкурентоспособности предприятия и повышение экономической эффективности хозяйствующего субъекта.

#### **Библиографический список**

1. *Рогатных Е. Б.* Влияние цифровизации на развитие современной мировой экономики // Экономика и управление: проблемы, решения. 2017. № 11. Т. 5. С. 64–70. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=30686181> (дата обращения: 05.10.2023).
2. *Линц К., Мюллер-Стивенс Г., Циммерман А.* Радикальное изменение бизнес-модели: адаптация и выживание в конкурентной среде. М.: Альпина Паблишер, 2019. 311 с. URL: <https://znanium.com/catalog/product/1078433> (дата обращения: 07.10.2023).
3. *Слугин О. В., Белентьева Т. Н.* Анализ влияния цифровой трансформации бизнеса на изменение бизнес-модели компании // Карельский научный журнал. 2019. № 4 (29). С. 104–107. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-vliyaniya-tsifrovoy-transformatsii-biznesa-na-izmenenie-biznes-modelikompanii> (дата обращения: 06.10.2023).
4. *Панфилова Е. Е.* Цифровая трансформация бизнеса: тренды и модели // Московский экономический журнал. 2019. № 11. С. 312–319. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-biznesa-trendy-i-modeli> (дата обращения: 09.10.2023).
5. *Mert Aktas.* Digital Transformation Trends and Strategies for 2023 // UserGuiding-2021. URL: <https://userguiding.com/blog/digital-transformation-trends/> (дата обращения: 15.10.2023).

УДК 330.342:316.422.42:004

*Е. Е. Иродова, А. М. Соколов***ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ЭКОНОМИКИ И ОБЩЕСТВА:  
ИНТЕГРАЦИЯ И РАЗВИТИЕ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ**

**Аннотация.** В статье акцентируется внимание на процессе цифровой трансформации в России, выделяя её значимость для социально-экономической среды и улучшения качества жизни граждан. Обсуждается роль технологического прогресса в модернизации экономических моделей и внедрении инновационных производственных процессов, что способствует не только экономическому росту, но и социокультурным изменениям. Особое внимание уделяется важности развития цифровой инфраструктуры и повышения цифровой грамотности населения как ключевых факторов для достижения сбалансированной динамики в цифровой трансформации. Подчеркивается роль молодёжи в адаптации к новым технологиям и вклад в уменьшение цифрового разрыва между различными слоями населения. Статья также освещает стратегические усилия государства по снижению цифрового неравенства и обеспечению доступа к цифровым услугам для всех граждан, что является фундаментом для формирования информационного общества в России.

**Ключевые слова:** цифровая трансформация, цифровая грамотность, цифровая инфраструктура.

*Е. Е. Irodova, A. M. Sokolov***DIGITAL TRANSFORMATION  
OF THE ECONOMY AND SOCIETY:  
INTEGRATION AND DEVELOPMENT IN MODERN RUSSIA**

**Abstract.** The presented research work emphasizes the digital transformation process in Russia, highlighting its importance for the socio-economic environment and improving citizens' quality of life. It discusses the role of technological progress in the modernization of economic models and the introduction of innovative production processes, which contribute not only to economic growth but also to socio-cultural changes. Special attention is given to the importance of developing digital infrastructure and enhancing digital literacy among the population as key factors for achieving balanced dynamics in digital transformation. The role of youth in adapting to new technologies and contributing to reducing the digital divide among different population layers is underscored. The article also covers the strategic efforts of the state to reduce digital inequality and ensure access to digital services for all citizens, laying the foundation for the formation of an information society in Russia.

**Key words:** digital transformation, digital literacy, digital infrastructure.

Усиление развития цифровых технологий и их всеобщая интеграция оказывают глубокое влияние на ключевые аспекты общественной деятельности, способствуя повышению производительности экономики и качества жизни населения. Эпоха цифровизации, сменяющая эру компьютеризации, опирается на цифровое представление данных и информации, образуя новый вектор глобального развития в социально-экономической формации [27].

Адаптация передовых цифровых технологий в производственной сфере непосредственно влияет на социальную область, являющуюся неотъемлемой частью цифровой экономики [1]. Ключевой особенностью в динамике социально-экономических отношений является способность к эффективной обработке и анализу больших массивов данных для изучения и удовлетворения потребностей конечных пользователей. Эта возможность быстрой адаптации к потребностям рынка выступает в качестве решающего фактора в условиях конкуренции в современной экономической среде [33]. В связи с этим, разработка и применение инновационных бизнес-моделей, в основе которых лежат передовые цифровые технологии, становится предметом особого внимания. Исследователи выделяют три основных этапа в процессе цифровизации социально-экономического контекста [10, 20, 37]:

- На начальном этапе важную роль играет ограниченное применение цифровых решений для оптимизации и уменьшения издержек. Например, в сырьевых секторах промышленности;
- Следующий этап отличается широким внедрением цифровых инноваций. На примере авиационной промышленности;
- Завершающий этап ведет к радикальным изменениям в бизнес-моделях. Примером является преобразование в предоставлении услуг населению, реализованное через портал «Госуслуги».

Общая тенденция цифровой трансформации такова, что в ближайшее время будет активно формироваться экономика, базирующаяся на сетевых сервисах, благодаря которым будет оптимизировано товародвижение, оказание многообразных услуг и производства в целом на базе использования современных информационных технологий в формате электронного правительства, интернета вещей и многих других элементов. Важно подчеркнуть, что цифровой сегмент экономики будет усиливать свои позиции благодаря росту транзакционного сектора, доминантными компонентами которого станут – государственное управление, консалтинг и информационное обслуживание, финансы, оптовая и розничная торговля, а также предоставление различных индивидуальных, жилищных и социальных услуг. Очевидным становится тот факт, что с ростом степени диверсификации и динамики экономики возрастет и объем данных, циркулирующих внутри страны и за ее пределами. В результате, увеличится объем информационного трафика, накопленного внутри национальных хозяйственных систем. Таким образом, рынки, которые имеют достаточно большое количество участников, высокий уровень присутствия информационно-коммуникационных услуг, выступят в качестве весьма эффективной площадки для развертывания цифровой экономики (транспорт, торговля, логистика и ряд других, тесно связанных с Интернетом).

Цифровая экономика в технологичном аспекте, предполагает акцент 4 тренда – это мобильные технологии; бизнес-аналитика; облачные вычисления и социальные медиа. В глобальном ключе – это социальные сети, стремительно набирающие популярность практически среди всех слоёв населения.

Эффективная отдача от инвестиций в национальную цифровую экономику предполагает интенсивное развитие не только ИКТ инфраструктуры, но и делового сегмента экономики, обладающего запасом адекватного новым требованиям человеческого капитала и соответствующим потенциалом в области принятия управленческих решений. Этот объективный процесс приведет к лавинообразному росту спроса на информацию, необходимую для разработки и принятия управленческих решений с учетом принципиальных

изменений в структуре управления производством; трансформаций в системе взаимодействия населения и бизнеса с государственными органами и пр.

Прежде всего, благодаря цифровой экономике, современному производству становятся все более присущи высокие скорости и ассортиментное разнообразие. В первую очередь это касается решения задач в сфере оказания услуг с большим объемом и высокой скоростью выполнения операций [7]. Новый формат осуществления сделок благодаря внедрению цифровых технологий значительно повысит оперативность, удобство и позволит отказаться от посреднических схем. Актуальным примером здесь может послужить заказ такси Uber и аналогов; электронная торговля; интернет-банкинг и пр. В частности, отказ от посредников может быть продвинут благодаря использованию автоматических сетевых сервисов (эффективно работающего сайта или мобильного приложения).

Цифровая экономика обеспечит себе неоспоримые конкурентные преимущества благодаря созданию принципиально новых рабочих мест, появлению новых видов услуг для населения и бизнеса, сокращению издержек на государственное управление в рамках проектов электронного правительства.

Стремительное и лавинообразное внедрение новых коммуникационных каналов в сферу бизнеса, построение сетевых моделей взаимодействия бизнес-структур с использованием интернет-ресурсов вызывает объективную необходимость внедрения систем электронного программного обеспечения нового поколения практически во все сферы деятельности и методы работы с ними. Все это разумеется повлечёт за собой совершенно новые требования к знаниям и компетенциям участников этих процессов [16].

В частности, стратегия развития информационного общества в российской экономике на период 2017–2030 гг. делает явный акцент на массовом внедрении инструментов цифрового взаимодействия сложных систем. Это свидетельствует о принципиально новой роли Интернета в ней, поскольку существенно расширяются возможности сбора, обработки и распределения данных, включая механизмы обработки знаний. Традиционно информационные технологии применялись для простого выполнения задач, как правило, выполняемых вручную или на аналоговых устройствах. Что же касается цифровой экономики, то она позволяет выполнять эти задачи на несопоставимо более высоком уровне [21]. Принципиальной особенностью цифровой экономики является ее направленность не только на сектор экономики, но и на социальную сферу. В числе ключевых тенденций в использовании российским бизнесом цифровых технологий целесообразно обозначить как минимум четыре – интернет вещей и автоматизация производства, цифровое проектирование и моделирование, технологии виртуализации в формате удаленного доступа и удаленного офиса и т. п., а также мобильные технологии и кросс-канальные коммуникации.

Знаковая особенность современного этапа цифровизации заключается в том, что трансформируются не только технологии, но и сам бизнес компании, ее отношения с поставщиками и покупателями, представителями деловой среды, кардинально меняется вся система управления и организации деятельности компании.

При этом, сервисные сектора российской экономики – банки, телеком, госуслуги практически не уступают по уровню цифровизации своих бизнес-процессов зарубежным. Более того, зачастую превосходят их, однако в промышленности ситуация отличается и это при том, что доля предприятий,

внедривших отдельные цифровые технологии, весьма внушительна и достигает 20–45 %. Но проблема заключается в том, что присутствует риск качественного отставания в характере и глубине цифровизации. С тем, чтобы соответствовать формату современного цифрового производства и соперничать с зарубежными лидерами по скорости разработки и вывода на рынок новых продуктов, необходима трансформация бизнес-процессов в рамках жизненного цикла продукции в целом. Требуется применение бизнес-моделей, базирующихся на цифровых платформах и экосистемах множества игроков. А они в свою очередь должны подкрепляться такими базовыми технологиями, как, например – «цифровые двойники», роботы, Интернет вещей, предиктивная аналитика, большие данные и пр. Цифровизация в рамках социально-экономического прогресса играет ключевую роль и способствует повышению качества обслуживания и степени удовлетворенности потребителей [30].

Методологическая база исследования основывается на универсальных научных методиках, включая системный подход, а также логические, факторные и сравнительные методы анализа. Авторы статьи предлагают категоризацию концепта «цифровизация экономики», основываясь на эволюционном анализе термина. Используя диалектический подход, вводятся различные критерии и индексы для комплексного освещения многоаспектности цифровизации, что имеет особое значение на современном этапе развития.

Термин «цифровая трансформация» отличается своей многогранностью и впервые был описан в научной работе в конце XX века. Это понятие ввел в оборот известный канадский исследователь Дон Тапскотт, представив концепцию цифровой экономики [38]. С тех пор множество ученых ссылались на его работы в своих исследованиях. С развитием телекоммуникационных технологий на различных уровнях, этот термин был дополнен и получил новое толкование (табл. 1).

Таблица 1

**Разнообразие определений цифровой трансформации**

Автор(ы)	Год	Определение
Василенко Н. В. [2]	2017	Цифровизация означает применение информационно-компьютерных технологий в экономической и хозяйственной деятельности.
Vial G. [40]	2018	Определяет цифровую трансформацию как процесс радикального изменения экономических структур через инновации и технологическое предпринимательство.
OESD [34]	2019	Опирается на применение инновационных IT-решений для решения широкого спектра задач.
Verhoef P. C. [39]	2019	Видит цифровую трансформацию как переход к информационному обществу, где сетевые технологии становятся основой социальных и экономических процессов.
НИУ ВШЭ [25]	2021	Описывает значительные изменения в методах ведения экономической деятельности, вызванные внедрением цифровых технологий, с социально-экономическими последствиями.
McKinsey [32]	2023	Определяет цифровую трансформацию как стратегическое внедрение цифровых инноваций для повышения эффективности, доступности и конкурентоспособности на всех уровнях экономики.

Источник: Составлено автором на основе данных [2, 25, 32, 34, 39, 40].

Терминологическая неопределенность цифровой трансформации отражает ее динамичный характер и сложность понимания недостаточно изученных процессов. Отсутствие стандартизированного определения и взаимозаменяемость терминов, таких, как «цифровизация» и «цифровая зрелость», приводит к разнообразию трактовок в научном сообществе. Определение формируется как абстракция, объединяющая множество явлений, и его смысл значительно зависит от контекста применения [6]. На уровне предприятия, например, цифровая трансформация затрагивает производственные, управленческие, административные, правовые, и другие процессы [5]. В экономической сфере ориентир направлен на инновационные методы взаимодействия между участниками, а в социальной сфере обновляет способы коммуникации. Важно отметить, что восприятие этих процессов может существенно отличаться в зависимости от специфики отраслей [3].

В наше время повсеместное использование цифровых технологий является результатом исторически сложившихся условий, связанных с развитием современного общества и экономики: глобализация, создание единого экономического пространства, увеличение конкуренции, появление новых экономических зон и секторов, а также расширение сферы услуг. Также важную роль сыграли технологические достижения, такие как: развитие компьютерных технологий, интернета и мобильной связи, а также доступность социальных сетей [2, 17].

Для того, чтобы все эти изменения стали возможными, необходимо разработать соответствующие законы и правила на уровне государства и создать условия для экономического развития [9, 13]. Цифровизация в разных отраслях требует инновационных подходов, которые могут оптимизировать процессы, сократить издержки и открыть новые источники дохода. Например, в финансовом секторе и коммунальных службах важным ресурсом является информация, которую можно эффективно использовать с помощью комплексного анализа больших данных.

Следующий логичный шаг в развитии цифровизации – это стремление к созданию новых общественных благ, доступных всем гражданам, что приведет к формированию «цифрового общества», где цифровая трансформация оказывает влияние на социальную среду, делая технологии доступными на всех уровнях жизни общества [29].

В нашей стране сейчас активно разрабатываются и обсуждаются ключевые направления государственной политики, направленные на повышение качества жизни граждан и цифровую трансформацию основных экономических и социальных секторов.

Целью национальной стратегии до 2035 года является превращение цифровой трансформации в основной механизм развития страны. Программа «Цифровая экономика РФ» охватывает важнейшие аспекты, такие как законодательное регулирование цифровой среды, подготовка специалистов для цифровой экономики, укрепление информационной инфраструктуры, повышение уровня информационной безопасности, стимулирование развития цифровых технологий, внедрение цифрового государственного управления, разработку систем искусственного интеллекта, а также обеспечение доступа к интернету. Оценка успеха этой программы производится по таким показателям, как «цифровая зрелость» различных секторов, доля услуг, предоставляемых в электронном виде, доступность широкополосного интернета для домохозяйств и увеличение инвестиций в отечественные IT-решения [11, 14, 15,

19, 23]. Эти критерии помогают оценить, насколько успешно страна движется к своим цифровым амбициям.

Однако для комплексного понимания цифровой трансформации в обществе используются и другие международные индексы. Например, индекс DESI, разработанный Европейской Комиссией, анализирует прогресс стран в цифровом развитии [8]. Также существует индекс сетевой готовности, публикуемый Всемирным экономическим форумом, который оценивает, насколько эффективно страны используют цифровые технологии [31, 35]. Россия активно участвует в этих международных оценках, показывая различные результаты в течение последних лет. Эти показатели и изменения в рейтингах отражают как прогресс, так и вызовы, с которыми сталкивается страна на пути цифровизации.

Изменения в статистике по разнообразным категориям, основываясь на исследовании НИУ ВШЭ 2021 года, показывают, как распространение интернета влияет на цифровые умения населения по регионам [24]. Выявлена взаимосвязь между частотой использования интернета и уровнем цифровых компетенций: чем активнее жители пользуются сетью, тем выше их навыки.

Доступность широкополосного интернета варьируется в зависимости от региона, что связано с экономическими и инфраструктурными особенностями каждой области.

В то время как в большинстве регионов преобладает фиксированный интернет, в некоторых местах, из-за условий мобильных операторов, пользователи чаще используют мобильный интернет. К примеру, в 2021 году процент домохозяйств с доступом к интернету составил в Ярославской области 75,3 %, Самарской – 80,3 %, Мурманской – 88,8 %, Санкт-Петербурге – 88,6 %, а в Москве – 94,4 % (табл. 2).

Таблица 2

**Процент домохозяйств с доступом к интернету по областям**

Регион	Процент домохозяйств с доступом к интернету
Ярославская область	75,3
Самарская область	80,3
Мурманская область	88,8
Санкт-Петербург	88,6
Москва	94,4

*Источник: Составлено автором на основе данных [24]*

Однако наличие интернета не всегда способствует увеличению его использования. Проблемы с инфраструктурой и высокая нагрузка на мобильные сети могут снижать качество и объем потребляемых услуг. Перевод основных услуг в онлайн-формат способствует росту ежедневного использования интернета населением. Несмотря на высокую доступность сотовой связи и интернета в России, это указывает на неэффективное использование ресурсов [12].

Исследование также показало, что не существует прямой связи между частотой использования интернета и уровнем цифровых навыков в разных регионах. Анализ цифровых компетенций – это сложный процесс, требующий изучения множества факторов и действий пользователей за длительный период. В итоге, оценка навыков включает в себя анализ различных групп переменных, формируя общий уровень цифровой грамотности.



В основных территориальных областях РФ прослеживается чёткая взаимосвязь между процентным соотношением домохозяйств с доступом к широкополосному интернету и степенью цифровой подготовленности населения [24]. В таких мегаполисах, как Москва и Санкт-Петербург, большая часть населения обладает цифровыми навыками начального и продвинутого уровней. При этом доля лиц с ограниченными цифровыми компетенциями не превышает 31,6 %. Тюменскую область демонстрирует отличие: при доступности широкополосного интернета для 76,4 % домохозяйств и активном использовании сети 73 % населением, низкие цифровые навыки наблюдаются у 58,4 % жителей. Анализируя Магаданскую область, которая занимает одну из лидирующих позиций по доле домохозяйств с широкополосным интернетом – 97,3 %, и активности пользователей в сети – 88,5 %, видна обратная корреляция: только 52,4 % населения имеют низкий уровень цифровых навыков (табл. 3).

Таблица 3

## Сравнение цифровой доступности и компетенций по регионам в 2021 году

Регион	Доступ к широкополосному интернету	Ежедневное использование интернета	Низкий уровень цифровых навыков
Московская область	88,1 %	82,5 %	39,9 %
Тюменская область	76,4 %	73 %	58,4 %
Магаданская область	97,3 %	88,5 %	52,4 %

Источник: Составлено автором на основе данных [4, 24].

Представленные данные подчёркивают важность развития цифровой инфраструктуры и образовательных программ для повышения уровня цифровых навыков среди различных слоёв населения, особенно в регионах с отставанием в данной области.

Промышленный сберегательный банк в сотрудничестве с Научно-исследовательским финансовым институтом при Министерстве финансов Российской Федерации осуществил анализ уровня цифровой грамотности среди населения [4]. Результаты данного исследования были озвучены в рамках 26-го Петербургского международного экономического форума. Аналитический отчёт, подготовленный экспертами НАФИ, представил данные о комплексной оценке цифровых умений граждан РФ и их адаптации к условиям цифровизации общества, проведенной в период с 2018 по 2022 год. Для оценки использовалась платформа «Цифровой гражданин», позволяющая измерять индекс цифровой грамотности в процентном выражении от 0 до 100 %, что отражает общий уровень информационной, контентной и безопасной грамотности населения, а также способность к решению возникающих задач в цифровом пространстве.

Исследование показало положительную динамику в улучшении цифровых навыков среди россиян: процент граждан с начальным уровнем цифровой грамотности сократился до 2 %, в то время как доля обладателей продвинутых умений увеличилась до 29 %, что на 2 % больше по сравнению с 2020 годом. Отмечено, что 69 % населения владеют базовыми цифровыми навыками (табл. 4).

Таблица 4

## Динамика уровней цифровой грамотности населения России, 2020–2022 гг.

Уровень цифровой грамотности	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Начальный уровень	7 %	3 %	2 %
Базовый уровень	66 %	70 %	69 %
Продвинутый уровень	27 %	27 %	29 %

Источник: Составлено автором на основе данных [4, 24].

Наблюдается снижение доли населения с начальным уровнем цифровой грамотности и увеличение доли граждан с продвинутыми навыками, что указывает на общий рост цифровой подготовленности населения.

Анализ также выявил высокие компетенции в области работы с информацией в сети и обработки данных у людей в возрасте 25–45 лет. В сфере коммуникативных навыков лучшие результаты демонстрируются среди молодежи в возрасте от 16 до 37 лет, использующих мобильные устройства для общения.

Несмотря на успехи в освоении антивирусной защиты, значительная часть населения по-прежнему недооценивает важность защиты личных данных в интернете. Особенно это касается лиц старше 55 лет, которые наиболее уязвимы к киберугрозам. Самым слабым местом в цифровых умениях остаётся самостоятельная настройка и установка программного обеспечения [28, 41].

Исследование также обратило внимание на социально-демографические различия: мужчины немного превосходят женщин в уровне цифровой грамотности (разница в 3 процентных пункта). Люди в возрастной категории от 25 до 54 лет показывают наилучшие результаты, в то время как у пожилых граждан этот показатель ниже. Студенты и работающие граждане имеют более высокий уровень цифровой грамотности по сравнению с неработающими пенсионерами. Уровень цифровых умений также зависит от места проживания: жители крупных городов и столицы обладают более высокой цифровой грамотностью по сравнению с населением малых городов и сел.

Эти результаты подчёркивают необходимость дальнейшего развития образовательных инициатив для улучшения цифровой грамотности среди всех слоёв населения и во всех регионах страны, с особым акцентом на уязвимые группы [26].

Доступность цифровых сервисов среди населения России отличается не только в разрезе различных регионов. Ряд факторов оказывают влияние на конечный уровень качества потребительского опыта, включая доступ к широкополосному интернету, постоянное использование интернета населением, уровень цифровых умений пользователей, возрастные категории, а также уровень коммуникативной грамотности. Наблюдаемая тенденция указывает на высокий уровень образованности и развитую инфраструктуру в крупных городах РФ.

На текущем этапе интеграции и адаптации большинства сервисов и функций для мобильных устройств не наблюдается прямого стимула к развитию специализированных цифровых навыков среди населения [36]. В то же время, доступность основных, дополнительных и необязательных сервисов становится шире для всех категорий граждан.

Таким образом, уровень достижения цифровой зрелости в стране достиг 65,8 % при плановом показателе в 56,2 %. Процент массовых социально

значимых услуг, предоставляемых в электронной форме, составил 99,97 %. Доля домохозяйств с доступом к широкополосному интернету достигла 86,1 % при плановых 80 %, а объем инвестиций в отечественные IT-решения вырос до 521,9 млрд рублей, что превышает плановый показатель на 1,4 %. Эти результаты свидетельствуют об успешной адаптации цифровой экономики России к новым условиям и эффективной совместной работе государства и бизнеса.

Увеличение уровня цифровой грамотности среди населения России коррелирует с ростом доступности цифровых устройств и развитием инфраструктуры информационных технологий. Исследования показывают, что свыше 80 % молодёжи оказывают помощь старшему поколению в использовании цифровых услуг, способствуя тем самым их адаптации к новым технологиям. Это взаимодействие не только уменьшает цифровое разделение между поколениями, но и стимулирует молодых людей к более глубокому изучению IT-сферы и связанных с ней специальностей. В контексте международного сравнения, Россия занимает 26-е место по умению передавать файлы между компьютером и внешними устройствами, 21-е место по работе с электронными таблицами и 21-е место по использованию программ для обработки фото-, видео- и аудиоматериалов среди стран, участвующих в исследовании за 2021 год. Наблюдается тенденция к повышению цифровых компетенций среди населения старше 15 лет [22].

В современном мире цифровые технологии, включая искусственный интеллект и системы обработки данных, активно внедряются в деятельность как коммерческих, так и некоммерческих организаций, что приводит к существенному улучшению качества потребительского опыта [18]. Эти технологии облегчают выполнение повседневных задач, получение государственных услуг в электронной форме, оплату счетов, обучение в интерактивном формате и решение транспортных вопросов.

Правительство России играет ключевую роль в создании условий для развития и улучшения уровня цифровизации различных секторов экономики, выступая инициатором разработки и внедрения нормативно-правовой базы. Основное направление государственной политики в этой области заключается в обеспечении доступа к широкополосному интернету и цифровым услугам для всех слоёв населения, что способствует сокращению социального неравенства. Развитие цифровой инфраструктуры в регионах, повышение уровня цифровых навыков среди пользователей поможет стабилизировать качество потребительского взаимодействия с цифровыми сервисами. Эти шаги предоставляют основу для формирования цифрового общества, в котором каждый гражданин сможет эффективно использовать возможности современных технологий.

#### **Библиографический список**

1. Бийчук А. Н. Цифровая трансформация бизнеса в современной экономике // Экономическая среда. 2017. № 2. С. 14–16.
2. Василенко Н. В., Кудрявцева К. В. Становление экономики нового типа: взаимобусловленность ее цифровизации и сервисизации // Цифровая трансформация экономики и промышленности: проблемы и перспективы: монография. М., 2017. С. 67–91.
3. Власова М. А. Некоторые аспекты развития цифровых технологий в базовых секторах экономики России // Друкеровский вестник. 2019. № 1 (27). С. 106–116.
4. В России выросла доля людей с продвинутым уровнем цифровой грамотности // Аналитический центр НАФИ. 2023. URL: <https://nafi.ru/analytics/v-rossii-vyros-la>

- dolya-lyudey-s-prodvinyutym-urovнем-tsfrovoy-gramotnosti/ (дата обращения: 09.10.2024).
5. *Гарифуллин Б. М., Зябриков В. В.* Цифровая трансформация бизнеса: модели и алгоритмы // Креативная экономика. 2018. № 12 (9). С. 1345–1358.
  6. *Зайченко И. М., Горшечникова П. Д., Лёвина А. И., Дубгорн А. С.* Цифровая трансформация бизнеса: подходы и определения // Экономика и экологический менеджмент. Научный журнал НИУ ИТМО. 2020. № 2. С. 205–212.
  7. *Иродова Е. Е.* Конкурентные преимущества «Экономики знаний» // Экономика образования. 2009. № 1–2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/konkurentnye-preimuschestva-ekonomiki-znaniy> (дата обращения: 15.02.2024).
  8. *Иродова Е. Е., Соколов А. М.* Проблема универсализации показателей оценки уровня цифровой экономики // Теоретическая экономика. 2022. № 3. С. 87–95.
  9. *Колодняя Г.* Цифровая экономика: особенности развития в России // Экономист. 2018. № 4. С. 63–69.
  10. *Мытенков С. С., Желенков Б. А.* Цифровизация в России и мире через призму взаимодействия государства, бизнеса и населения // Бизнес. Общество. 2022. № 2 (3). С. 141–155.
  11. Нормативное регулирование цифровой среды // Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации. 2019. Сайт. URL: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/862/> (дата обращения: 01.02.2024).
  12. Перечень пилотных проектов строительства и строительства узкополосных беспроводных сетей связи «Интернет вещей» на территории Российской Федерации // Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации. 2020. Сайт. URL: [https://files.data-economy.ru/Docs/FP\\_Infomacopnaya\\_infrastrukturura.pdf](https://files.data-economy.ru/Docs/FP_Infomacopnaya_infrastrukturura.pdf) (дата обращения: 11.01.2024).
  13. *Петров М. В., Буров В. В., Шклярук М. С., Шаров А. В.* Государство как платформа. (Кибер) Государство для цифровой экономики. Цифровая трансформация // Центр стратегических разработок. 2018. URL: <https://www.csr.ru/upload/iblock/313/3132b2de9ccef0b1eecd56071b98f5f.pdf> (дата обращения: 11.01.2024).
  14. *Плотников В. А.* Цифровизация производства: теоретическая сущность и перспективы развития российской экономики // Известия СПбГЭУ. 2018. № 4 (112). С. 16–24.
  15. Развитие цифровой экономики России. Программа до 2035 года // Протокол заседания президиума Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам. 2019. № 7. URL: <http://spkurdyumov.ru/uploads/2017/05/strategy.pdf> (дата обращения: 12.01.2024).
  16. *Скляр М. А., Кудрявцева К. В.* Цифровизация: основные направления, преимущества и риски // ЭВР. 2019. № 3 (61). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-osnovnyie-napravleniya-preimuschestva-i-riski> (дата обращения: 15.02.2024).
  17. *Степаненко С. Г.* Цифровизация образования как этап мировой глобализации // Гуманитарные, социально-экономические и социальные науки. 2020. № 2. С. 103–106.
  18. *Устинович Е. С.* Цифровизация социальной сферы в России // Социальная политика и социальное партнерство. 2019. № 2. С. 27–34.
  19. Утверждение методики расчета целевых показателей национальных целей развития Российской Федерации «Цифровая трансформация»: Приказ Минцифры России. 2020. № 9.
  20. Цифровая Россия: новая реальность // McKinsey. 2017. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/russia/our%20insights/digital%20russia/digital-russia-report.ashx> (дата обращения: 12.01.2024).
  21. Цифровая трансформация экономики: государство, бизнес, общество: монография / колл. авторов; под науч. ред. Н. П. Кононковой. М.: ТЕИС, 2019. 160 с.

22. Цифровая экономика 2023: краткий статистический сборник / Абдрахманова Г. И., Васильковский С. А., Вишневецкий К. О. и др. М.: НИУ ВШЭ, 2023. 120 с.
23. Цифровое государственное управление // Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации. 2020. URL: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/882> (дата обращения: 17.01.2024).
24. Цифровые навыки населения в регионах России: Исследование НИУ ВШЭ. 2022. URL: <https://issek.hse.ru/news/767681612.html> (дата обращения: 17.01.2024).
25. Цифровые технологии в российской экономике // НИУ ВШЭ. Москва. 2021. URL: <https://publications.hse.ru/books/420071117> (дата обращения: 17.01.2024).
26. *Шувалова М.* Цифровая трансформация в России: итоги 2022 года и планы на 2023 год // Аналитический источник Гарант. 2023. URL: <https://www.garant.ru/article/1605871/> (дата обращения: 17.01.2024).
27. *Ansong E., Boateng R.* Surviving in the digital era - business models of digital enterprises in a developing economy // Digital Policy, Regulation and Governance. 2019. № 21 (2). С. 164–178.
28. *Astrakhankina E. N., Pustovaya V. D., Glazunova E. Z.* Digitalization in higher education // Current issues of the modern economy. 2020. no. 1. P. 50–55.
29. *Dufva T., Dufva M.* Grasping the future of the digital society // Futures. 2018, Vol. 107. P. 17–28.
30. *Gobble M. A. M.* Digital strategy and digital transformation // Research-Technology Management. 2018. Vol. 61, no. 5. P. 66–71.
31. G20 Digital Economy Ministerial Declaration // G20 Ministerial Conference on Digital Economics. Dusseldorf, 2017. URL: <http://www.eurasiancommission.org> (дата обращения: 17.01.2024).
32. *Lamarre E., Smaje K., Zimmel R. W.* The McKinsey Guide to Outcompeting in the Age of Digital and AI // Wiley Publishing, 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-on-books/rewired> (дата обращения: 17.01.2024).
33. *Li S.* Innovations in Chinese engineering education with digital technologies: A brief review of recent advances // Computer Applications in Engineering Education. 2018. № 26 (5). P. 1080–1088.
34. Measuring the Digital Transformation: A Roadmap for the Future // OECD Publishing, Paris, 2019. URL: <https://www.oecd.org/publications/measuring-the-digital-transformation-9789264311992-en.htm> (дата обращения: 19.01.2024).
35. *Morakanyane R., Grace A., O'Reilly P.* Conceptualizing digital transformation in business organizations: A systematic review of literature // 30th Bled eConference Digital Transformation – From Connecting Things to Transforming Our Lives. Slovenia, 2017. URL: [https://www.researchgate.net/publication/321805933\\_Conceptualizing\\_Digital\\_Transformation\\_in\\_Business\\_Organizations\\_A\\_Systematic\\_Review\\_of\\_Literature](https://www.researchgate.net/publication/321805933_Conceptualizing_Digital_Transformation_in_Business_Organizations_A_Systematic_Review_of_Literature) (дата обращения: 20.09.2023).
36. *Niu F.* The Role of the Digital Economy in Rebuilding and Maintaining Social Governance Mechanisms // Public Health, Governance, Green Environment and Economy. 2022. Vol. 9. P. 159–175.
37. *Shinkareva O. V., Haustova A. E.* Development of automated information system «Tax-3». literature // In the collection: Transformation of the national socio-economic system of Russia Materials of the I International Scientific and Practical Conference. 2019. Vol. 2. P. 559–564.
38. *Tapscott D.* The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. McGraw-Hill, 1996. 342 p.
39. *Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Qi Dong J., Fabian N., Haenlein M.* Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda // Journal of Business Research. 2021. (122). С. 889–901.
40. *Vial G.* Understanding digital transformation: A review and a research agenda // Journal of Strategic Information Systems. 2019. (28). С. 118–144.
41. *Zoidov Z. K.* Formation of a paradigm of digital transformation of the Russian economy within the framework of priorities of ensuring economic security // Today and tomorrow of the Russian economy. 2019. № 93 (94). P. 33–40.

# РЕГИОНАЛЬНАЯ И МУНИЦИПАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА

---

УДК 332.05

*В. А. Новиков*

## АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ И НАПРАВЛЕНИЙ РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИОННО-ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦИАЛА ИВАНОВСКОГО РЕГИОНА

**Аннотация.** В статье рассматриваются вопросы, связанные с характеристикой современного инновационно-интеллектуального потенциала Ивановского региона. Дается сравнение позиций региона с позициями других субъектов отечественной экономики в научно-технической сфере, в том числе в динамике. На основе анализа инновационного профиля Ивановской области выделяются и анализируются её сильные и слабые стороны в инновационной сфере. В рассчитываемом общем российском региональном инновационном индексе ранг научно-технического потенциала нашего региона оценивается достаточно высоко. Однако показатели, характеризующие результативность использования данного потенциала, имеют довольно низкие значения. В работе даётся группировка факторов, препятствующих и способствующих инновационной деятельности в регионе, предлагаются меры по совершенствованию инновационной политики.

**Ключевые слова:** инновации, инновационная активность, инновационно-интеллектуальный потенциал, инновационная политика.

*V. A. Novikov*

## ANALYSIS OF THE STATE AND DIRECTIONS OF DEVELOPMENT OF THE INNOVATIVE AND INTELLECTUAL POTENTIAL OF THE IVANOVO REGION

**Abstract.** The article discusses issues related to the characteristics of the modern innovative and intellectual potential of the Ivanovo region. The comparison of the region's positions with the positions of other subjects of the domestic economy in the scientific and technical sphere, including in dynamics, is given. Based on the analysis of the innovative profile of the Ivanovo region, its strengths and weaknesses in the innovation sphere are highlighted and analyzed. In the calculated general Russian regional innovation index, the rank of the scientific and technical potential of our region is estimated quite high. However, the indicators characterizing the effectiveness of using this potential have rather low values. The paper provides a grouping of factors that hinder and promote innovation in the region, and suggests measures to improve innovation policy.

**Key words:** innovation, innovative activity, innovative and intellectual potential, innovation policy.

В современном обществе, для обозначения особенностей которого используют такие термины, как «постиндустриальное общество» «новое индустриальное общество второго поколения», «информационное общество»

---

© Новиков В. А., 2024

2024. Вып. 1 (59) •

и др., конкурентоспособность экономики во все большей степени определяется как наличным состоянием, так и возможностями развития инновационно-интеллектуального потенциала. Он включает в обобщенном виде научно-технические факторы функционирования хозяйственной системы, а также образовательный уровень и духовную культуру народа.

Инновационно-интеллектуальный потенциал можно охарактеризовать как состояние научно-технической и духовно-культурной сферы общества и возможности, обусловленные научно-техническими, творческими факторами, развитием научно-технического труда и умножением его результатов.

Особую роль в уровне развития производительных сил играют в настоящее время невещественные формы национального богатства. Их ядро составляет так называемый интеллектуальный потенциал – способности и качества человека, человеческого коллектива, научного сообщества. Инновационно-интеллектуальный потенциал характеризуется уровнем развития науки, техники и человека. Проблемы, связанные с развитием научно-технического труда и его носителей, ролью этого труда в инновационной экономике разрабатывались ранее и активно разрабатываются в настоящее время [1, 3, 4, 7, 9, 10].

Динамика изменений основных компонентов инновационно-интеллектуального потенциала России и Ивановской области отражена в таблице 1.

Таблица 1

**Развитие инновационно-интеллектуального потенциала России  
и Ивановской области за 2005–2022 гг.**

Показатель	Год				
	2005	2010	2015	2020	2022
Организации, выполняющие НИР, шт.:					
– в РФ	3566	3492	4175	4175	4195
– в Ивановской области	30	21	23	25	20
Численность персонала, занятого НИР, чел.:					
– в РФ	813207	736540	738857	679333	669870
– в Ивановской области	1105	749	634	627	588
Численность исследователей с учеными степенями, чел.:					
– в РФ	99428	105114	111533	99122	95204
– в Ивановской области	244	259	270	245	236
Внутренние затраты на НИР в РФ, в п. п. к ВВП		1,13		1,09	0,94

Составлено по: [8, с. 38; 13, с. 919, 922, 932, 936].

На основании данных, представленных в таблице 1, можно сделать ряд выводов.

Во-первых, в отечественной экономике не наблюдается действие тенденции интеллектуализации труда, характерной для экономически развитых стран. Важнейшим проявлением этой тенденции является рост сферы НИОКР. В России на протяжении относительно длительного периода развития (даже в период экономического роста) размер основных составляющих инновационно-интеллектуального потенциала имел тенденцию к снижению.

Доля внутренних затрат на исследования и разработки в процентах к ВВП не только ниже, чем в наиболее развитых странах, но и в два раза ниже порогового уровня экономической безопасности.

Во-вторых, с учетом более низких абсолютных значений макроэкономических показателей, чем, например, в США и Китае, застойный низкий уровень относительных показателей может привести к растущему отставанию нашей экономики в научно-технической сфере, консервации второразрядных позиций.

В-третьих, общие тенденции развития национальной экономики характерны и для регионов. Но именно регионы могут стать локомотивами инновационного развития, что предполагает необходимость более детального анализа позиций регионов в научно-технической сфере, условий и перспектив развития их инновационно-интеллектуального потенциала. Сравнительная характеристика инновационной деятельности в Ивановской области и некоторых регионах ЦФО отражена в таблице 2.

Таблица 2

**Уровень инновационной деятельности организаций  
в ряде субъектов ЦФО в 2021 г. (%)**

Регион	Уровень инновационной активности организаций, в процентах	Объем иннов. товаров в процентах от общего объема отгр. товаров (2019)	Затраты на иннов. деят. в процентах от общего объема отгр. товаров	Затраты на исследования и разработки в структуре затрат на иннов. деят., в процентах
Российская Федерация	11,9	5,3	2,0	43,3
ЦФО	12,6	5,0	2,4	50,3
г. Москва	13,3	3,9	2,6	46,2
Ярославская область	12,8	6,0	2,1	52,2
Владимирская область	11,7	6,5	1,0	45,3
Костромская область	4,6	3,0	4,2	1,7
Ивановская область	14,9	4,6	0,2	47,6

Составлено по: [5, с. 242; 6, с. 220, 229, 233, 238].

Анализ данных, приведенных в таблице 2, показывает, что, с одной стороны, позиции нашего региона существенно не отличаются в лучшую или худшую сторону от позиций соседних регионов, Москвы, средних показателей по России в целом. С другой стороны, нужно иметь в виду, что показатели, характеризующие инновационную деятельность в регионах нашей страны, существенно уступают аналогичным показателям большинства экономически развитых стран. Например, уровень инновационной активности организаций в 2022 году составил в США 64,7 %, в Китае – 40,8 % [6, с. 254]. По значению глобального инновационного индекса наша страна занимала в 2022 году лишь 47-е место [6, с. 252].

Очевидно, преодоление устойчивого отставания нашей страны в инновационной сфере требует активных действий в рамках не инерционного



сценария, а инновационно-прорывного сценария развития отечественной экономики. Соответствующие решения приняты и реализуются. Так, в «Основных направлениях деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2024 года» поставлена амбициозная задача довести в 2024 году долю инновационно активных предприятий в отечественной экономике до 50 % [12]. В соответствии со «Стратегией социально-экономического развития Ивановской области» в 2024 году в нашем регионе ожидается достижение объёма инновационной продукции, товаров, услуг в общем объёме отгруженной продукции не менее 20 % [19].

Рассмотрим теперь более детально состояние инновационно-интеллектуального потенциала Ивановской области с целью выявления направлений его развития. Целесообразно в этой связи проанализировать сводный инновационный индекс регионов, представленный в «Рейтинге инновационного развития субъектов Российской Федерации». При расчете российского регионального инновационного индекса (РРИИ) использовались 5 индексов, базирующихся на следующих группах показателей: «Социально-экономические условия инновационной деятельности» (ИСЭУ); «Научно-технический потенциал (ИНТП); «Инновационная деятельность» (ИИД); «Экспортная активность» (ИЭА); «Качество инновационной политики» (ИКИП) [14, 15, 16, 17, 18]. Соответствующая характеристика позиций Ивановской области в инновационной сфере представлена в таблице 3.

Таблица 3

**Позиции Ивановской области в инновационной сфере России в 2010–2021 гг.**

Показатель	Год			
	2015	2017	2019	2021
Ранг по РРИИ	57	61	57	59
Ранг по ИСЭУ	66	78	69	71
Ранг по ИНТП	13	7	11	23
Ранг по ИИД	75	71	69	51
Ранг по ИЭА	57	59	65	56
Ранг по ИКИП	57	31	38	64

*Составлено по: [15, с. 20; 16, с. 24; 17, с. 26; 18, с. 24].*

Общий ранг нашего региона по РРИИ является довольно невысоким (в интервале от 57 до 61 рангового места). Невысокими являются также ранговые значения Ивановской области по ИСЭУ, ИИД, ИЭА. По нашему мнению, эти показатели являются малоизменчивыми в краткосрочном периоде и сами зависят в долгосрочном периоде от уровня использования наличного научно-технического потенциала, то есть от качества инновационной политики. Целесообразным представляется более детальное рассмотрение структуры индексов научно-технического потенциала и качества инновационной политики.

Ивановская область обладает довольно высоким научно-техническим потенциалом (ранговые места в интервале от 7 до 23). В 2021 году в нашем регионе составляющие индекса научно-технического потенциала имели следующие ранговые места: доля затрат на исследования и разработки в ВРП – 50, затраты на исследования и разработки на одного исследователя – 63, доля бизнеса в финансировании исследований и разработок – 48, зарплата в науке

в процентах к средней в регионе – 5, доля занятых в сфере исследований и разработок – 68, доля молодых исследователей – 28, доля исследователей, имеющих ученую степень – 18, доля выпускников вузов, принятых в научные организации – 42, доля выпускников вузов, принятых в аспирантуру – 43, доля аспирантов, защитившихся в период подготовки – 26, техновооруженность исследователей – 43, доля новых машин и оборудования – 51, публикационная активность исследователей – 3, патентная активность – 57 [18, с. 83]. При наличии значительной вариативности показателей довольно высокими являются показатели, характеризующие вузовскую науку (публикационная активность, доля исследователей, имеющих научную степень, доля молодых исследователей).

Структура индекса качества инновационной политики нашего региона отличается еще большей вариативностью и нестабильностью. В 2021 году в нашем регионе составляющие индекса качества инновационной политики имели следующие ранговые места: стратегия научно-технического и инновационного развития – 1, выделенные территории развития научно-технической и инновационной деятельности – 1, региональный закон о науке, технологиях и инновациях – 1, программа поддержки науки, технологий и инноваций – 1, координационный орган по науке, научно-технической и инновационной политике – 63, региональные институты развития науки, технологии и инноваций – 30, число научных, научно-технических и инновационных проектов, получивших федеральную поддержку – 10, федеральное финансирование научных, научно-технических и инновационных проектов – 6, число территорий развития научно-образовательной деятельности с федеральными статусами – 63, число территорий инновационного развития с федеральными статусами – 32, число территорий промышленного развития с федеральными статусами – 21, число объектов инновационной инфраструктуры поддержки МСП – 69 [18, с. 83].

Можно сделать вывод, что в нашем регионе уже довольно хорошо проработаны нормативно-правовые основы инновационной деятельности, стратегические подходы к решению проблем в инновационной сфере. В меньшей степени проработаны вопросы, связанные с созданием эффективных инновационных структур. Правда, приведенные выше данные отражают уровень соответствующих показателей на 2021 г. Изменения в инновационной сфере сейчас происходят достаточно быстро, в том числе в результате беспрецедентного санкционного давления, ускоряющего масштабное импортозамещение. Происходит развитие технопарковых структур (в том числе детских), инновационных бизнес-инкубаторов и «точек кипения» в вузах. Реализуется проект создания научно-образовательного кампуса.

Можно выделить группировки факторов, способствующих и препятствующие инновационной деятельности на разных уровнях экономики, в том числе на уровне региона.

Таблица 4

**Факторы, влияющие на развитие инновационных процессов\***

Факторы, препятствующие инновационной деятельности	Факторы, способствующие инновационной деятельности
<b>Экономические и технологические факторы</b>	
Недостаток средств для финансирования инновационных проектов; слабость материальной научно-технической базы и устаревшая технология; отсутствие резервных мощностей; доминирование интересов текущего производства	Наличие резерва финансовых, материально-технических средств, прогрессивных технологий, необходимой хозяйственной инфраструктуры; материальное поощрение за инновационную деятельность
<b>Политические и правовые факторы</b>	
Ограничения со стороны налогового, антимонопольного, патентно-лицензионного законодательства; санкционные ограничения	Законодательные меры (особенно льготы), поощряющие инновационную деятельность, в том числе принятие Закона Ивановской области об инновационной деятельности в сфере науки и высшего образования; государственная поддержка инноваций, в том числе в рамках Стратегии социально-экономического развития Ивановской области
<b>Организационно-управленческие факторы</b>	
Устоявшиеся организационные структуры; излишняя централизация; авторитарный стиль управления; преобладание вертикальных потоков информации; ведомственная замкнутость; трудность межотраслевых и межорганизационных взаимодействий; жесткость в планировании; ориентация на сложившиеся рынки; ориентация на краткосрочную окупаемость; сложность согласования интересов участников инновационных процессов	Гибкость организационных структур; демократический стиль управления; преобладание горизонтальных потоков информации; самопланирование; допущение корректировок; децентрализация; формирование инновационной инфраструктуры, в том числе инновационных бизнес-инкубаторов, технопарковых структур, «точек кипения», научно-образовательного кампуса
<b>Социально-психологические и культурные факторы</b>	
Сопrotивление переменам, которые могут вызвать такие последствия, как изменение статуса, необходимость поиска новой работы; сохранение устоявшихся способов деятельности, стереотипов поведения, сложившихся традиций; боязнь неопределенности; опасение наказаний за неудачу; сопротивление всему новому, что поступает извне	Моральное поощрение; общественное признание; обеспечение возможностей самореализации; освобождение творческого труда; нормальный психологический климат в трудовых коллективах; формирование инновационного сознания, благоприятного инновационного климата, эффективной модели инновационного поведения

*Составлено автором*

Ранее нами уже определялись сильные и слабые стороны Ивановского региона в научно-технологической области, с учетом проведенного анализа выделялся ряд направлений повышения инновационной активности хозяйствующих субъектов в современных условиях как в Ивановской области, так и в других регионах нашей страны. Обобщенно эти направления могут быть представлены следующим образом: 1) концептуальное обоснование развития инновационной сферы и закрепление соответствующих подходов в образовании; 2) разработка мер государственной поддержки инновационной деятельности (в том числе на уровне регионов); 3) развитие межфирменного сотру-

ничества в инновационной сфере; 4) развитие инновационной инфраструктуры; 5) создание условий для конкуренции на основе инноваций [11, с. 46–51].

Сейчас представляется целесообразным дополнительно акцентировать внимание на разработке таких аспектов инновационной деятельности, как обеспечение опережающего развития личного фактора производства и создание максимально благоприятных условий для массового генерирования инновационных идей. В решении данных проблем важную роль могут сыграть образовательные организации разных форм.

Опережающее развитие личного фактора производства («избыточность образования», «излишнее образование»), по нашему мнению, является мощным фактором активизации инновационного процесса. Работник с «излишним образованием» способен быстро усваивать новые идеи, не боится инноваций, является их активным сторонником и разработчиком. Все это способствует формированию благоприятного инновационного климата, эффективной модели инновационного поведения.

Большую роль могут сыграть организации (в том числе образовательные) в создании благоприятных условий для массового генерирования инновационных идей, что является важным условием успешности инновационной деятельности. Ссылаясь на формулу «успешности инноваций» Г. Стивенса-Дж. Берли, которая формулируется как «3000 сырых идей = 1 коммерческий успех», А. И. Иванус характеризует инновационный процесс как последовательность этапов с определенными количественными параметрами. В качестве таких этапов выделяются появление сырых научных идей, оформление заявок на патенты, проведение лабораторных исследований, ОКР, изготовление промышленных образцов, организация производства, коммерческий успех. Количественные параметры, правда, могут видоизменяться в зависимости от специфики отрасли [4, с. 29]. Важными мерами, направленными на активизацию инновационного процесса в регионе, являются появление и развитие в образовательных организациях инновационных бизнес-инкубаторов, «точек кипения», подготовка дипломных работ как инновационных бизнес-проектов, создание детских технопарков («Кванториум»), научно-образовательного кампуса.

#### **Библиографический список**

1. *Варшавская Е. Я.* Избыточная квалификация российских работников: масштабы, детерминанты, последствия // Социологические исследования. 2021. № 11. С. 37–48.
2. Закон Ивановской области об инновационной деятельности в сфере науки и высшего образования. 181-ОЗ. 13 декабря 2007 г. URL: <http://oblduma.ivcons.ru/files/39323> (дата обращения: 16.02.2024).
3. *Иванова М. В.* Региональная экономика. Формирование региональных инновационных систем: учебное пособие. Мурманск: МАГУ, 2022. 153 с.
4. *Иванус А. И.* Оценка и учёт квалификационных активов – неизбежность инновационного развития // Теоретическая экономика. 2022. № 9. С. 28–34.
5. Индикаторы инновационной деятельности: 2021: стат. сб. М.: НИУ ВШЭ, 2021. 280 с.
6. Индикаторы инновационной деятельности: 2023: стат. сб. М.: НИУ ВШЭ, 2023. 292 с.
7. *Карпенко О. А., Левченко П. В.* Инновационные институты развития интеллектуально-духовного капитала и интеллектуально-духовной деятельности человека в современной России // Экономика и управление инновациями. 2022. № 4 (23). С. 37–46.

8. Наука. Технологии. Инновации: 2024: краткий стат. сб. / В. В. Власова, Л. М. Гохберг, К. А. Дитковский и др. М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2024. 104 с.
9. Новиков В. А. Инновационная активность как условие устойчивого развития экономики // Вестник Ивановского государственного университета. Сер.: Экономика. 2020. Вып. 4 (46). С. 69–72.
10. Новиков В. А. Инновационная деятельность как форма научно-технического труда // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. 2016. № 3 (47). С. 51–55.
11. Новиков В. А. Сравнительный анализ инновационной деятельности в субъектах московского макрорегиона // Вестник Ивановского государственного университета. Сер.: Экономика. 2022. Вып. 2 (52). С. 46–51.
12. Основные направления деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2024 года от 01.10.2018. URL: <http://government.ru/news/34168> (дата обращения: 16.02.2024).
13. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2023: Стат. сб. / Росстат. М., 2023. 1126 с.
14. Рейтинг инновационного развития субъектов Российской Федерации: аналитический доклад / под ред. Л. М. Гохберга. М.: НИУ ВШЭ, 2012. 104 с.
15. Рейтинг инновационного развития субъектов Российской Федерации. Вып. 5 / Г. И. Абдрахманова, П. Д. Бахтин, Л. М. Гохберг и др.; под ред. Л. М. Гохберга. М.: НИУ ВШЭ, 2017. 260 с.
16. Рейтинг инновационного развития субъектов Российской Федерации. Вып. 6 / Г. И. Абдрахманова, С. В. Артемов, П. Д. Бахтин и др.; под ред. Л. М. Гохберга. М.: НИУ ВШЭ, 2020. 264 с.
17. Рейтинг инновационного развития субъектов Российской Федерации. М.: НИУ ВШЭ, 2021. Вып. 7. 274 с. С. 27, 30–31, 38–39, 45–46, 51–52, 57–58.
18. Рейтинг инновационного развития субъектов Российской Федерации. Вып. 8 / В. Л. Абашкин, Г. И. Абдрахманова, С. В. Бредихин и др.; под ред. Л. М. Гохберга. М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2023. 260 с.
19. Стратегия социально-экономического развития Ивановской области: URL: <https://www.economy.gov.ru/material/file/76aa27508f5ca7de18053b177d726a7c/2024.pdf?ysclid=lsraci3fjm351564193> (дата обращения: 16.02.2024).

# СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ, ОТРАСЛЯМИ, КОМПЛЕКСАМИ

---

УДК 330

*К. А. Пустовалов, Р. С. Ибрагимова*

## СИСТЕМА КОНТРОЛЛИНГА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ЕЕ ПРИМЕНЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

**Аннотация.** Статья посвящена комплексному исследованию проблемы применения систем контроллинга на отечественных предприятиях. Актуальность данной темы обусловлена неэффективным контролем предприятий за своей деятельностью, с чем может помочь применение систем контроллинга.

Авторами рассмотрены и проанализированы основные подходы ученых-экономистов к пониманию сущности категории «контроллинг», а также основные методы применения данной системы. Каждый из методов был структурирован по сферам и способам применения.

На основании анализа деятельности конкретной организации, имеющей проблемы с системой контроллинга, авторами были предложены две аналитические системы, позволяющие увеличить степень контроля эффективности деятельности фирмы.

**Ключевые слова:** контроллинг, стратегический контроль, финансовый контроллинг, классификация методов контроллинга, контроль эффективности фирмы.

*К. А. Pustovalov, R. S. Ibragimova*

## THE CONTROLLING SYSTEM AND THE EFFECTIVENESS OF ITS APPLICATION IN THE ENTERPRISE

**Abstract.** The article is devoted to a comprehensive study of the problem of using controlling systems at domestic enterprises. The relevance of this topic is due to the inefficient control of enterprises over their activities, which can be helped by the use of controlling systems.

The authors have considered and analyzed the main approaches of economic scientists to understanding the essence of the category "controlling", as well as the main methods of applying this system. Each of the methods was structured according to the spheres and methods of application.

Based on the analysis of the activities of a specific organization that has problems with the controlling system, the authors proposed two analytical systems that allow increasing the degree of control over the effectiveness of the company's activities.

**Key words:** controlling, strategic control, financial controlling, classification of controlling methods, control of firm efficiency.

---

© Пустовалов К. А., Ибрагимова Р. С., 2024

2024. Вып. 1 (59) •

Понятие контроллинга имеет множество трактовок. В зарубежной литературе под этим термином понимают специально сконструированную на основе интеграции традиционных методов учета, анализа, нормирования, планирования, контроля и управления систему, которая обеспечивает получение, обработку и обобщение информации о деятельности предприятия. М. Мескон и Ф. Хедоури дали следующее определение контроллинга: это процесс, обеспечивающий достижение организацией поставленных целей» [1]. В Германии под контроллингом понимают руководящую концепцию эффективного управления фирмой и обеспечение ее долгосрочного существования. Р. Манн и Э. Майер трактуют контроллинг как систему управления процессом достижения конечных целей и результатов деятельности фирмы [2].

В отечественной литературе С. Г. Фалько рассматривал контроллинг как обеспечение успешного функционирования организационной системы в долгосрочной перспективе на основе системной интеграции различных аспектов управления бизнес-процессами в организационной системе [3].

Таким образом, в понятии контроллинга можно выделить 2 основных аспекта:

1) Контроллинг как процесс интеграции методов учета, анализа, планирования, нормирования и контроля в единую систему получения, обработки и обобщения информации и принятия на ее основе управленческих решений;

2) Контроллинг как система, управляющая экономикой предприятия, сориентирована на обеспечение платежеспособного состояния предприятия и направлена на достижение глобальных стратегических целей.

На основании этого мы можем определить контроллинг как процесс управления экономикой предприятия, ориентированный на достижение его целей и использующий систему показателей для принятия управленческих решений.

Целью контроллинга можно назвать ориентацию управленческого процесса на достижение всех целей предприятия. Он позволяет осуществлять постоянный контроль за стратегическими и оперативными целями. На основании этого можно выделить стратегический и оперативный контроллинг.

Стратегический контроллинг направлен на реализацию долгосрочных стратегий и программ. Его цель – формирование системы управления и планирования, позволяющей двигать фирму к намеченной стратегической цели своего развития. Данный контроллинг призван обеспечить эффективное существование фирмы на длительную перспективу, формирование и управление потенциалом успеха предприятия.

К основным функциям стратегического контроллинга можно отнести:

1) Проведение анализа успешности реализации корпоративной стратегии и эффективности существующей системы стратегического планирования;

2) Информационное обеспечение стратегического менеджмента;

3) Обеспечение мониторинга стратегических индикаторов и других показателей внешней и внутренней среды хозяйствующего субъекта;

4) Проведение детализированного анализа, который лежит в основе стратегического планирования и прогнозирования, затрагивающего показатели внешней и внутренней среды фирмы;

5) Фиксирование стратегических позиций хозяйствующего субъекта;

6) Постановка рациональных стратегических целей деятельности и развития хозяйствующего субъекта;

7) Определение факторов, влияющих на достижение целевых показателей деятельности организации.

Информация, подготавливаемая для проведения стратегического анализа и формирования системы контроллинга также имеет ряд требований, а именно:

1) Своевременное информирование хозяйствующего субъекта, его процессов, подразделений и сотрудников, что позволит своевременно вносить поправки в стратегию;

2) Адекватное отражение информации, характеризующей состояние контролируемых процессов;

3) Фиксирование точного времени получения информации в целях обеспечения деятельности актуальными данными.

Для выполнения указанных требований организацией разрабатывается технология сбора и обработки информации, регламентирующая процессы установления контролируемых показателей, создания и функционирования системы измерения и отслеживания параметров, сравнения и оценки результатов контроля и проведения корректировки по результатам стратегического контроля.

Система стратегического контроля ориентирована на формирование информации о наиболее актуальных направлениях развития, требующих заложения в разработку стратегических планов и прогнозов. Также контроллинг позволяет выявить причинно-следственные связи при сопоставлении данных о расходах, ценах, показателях спроса, объемах выпуска, маркетинговой стратегии конкурентов, а также применяется при планировании показателей расходов и прибыли, разработке путей их оптимизации и управлению любыми отклонениями. Таким образом, объектами стратегического контроллинга являются такие показатели, как:

- 1) Расходы организации;
- 2) Цены организации;
- 3) Динамика спроса;
- 4) Показатели финансовой эффективности деятельности;
- 5) Показатели производительности.

Для формирования стратегического контроля существуют следующие этапы:

- 1) Стратегический анализ;
- 2) Стратегический выбор;
- 3) Реализация стратегии;
- 4) Оценка и контроль.

В отечественных компаниях преобладает оперативный контроллинг, ориентированный на достижение эффективных краткосрочных целей. Он контролирует рентабельность, затраты, производительность.

Для достижения указанных целей с помощью контроллинга осуществляются следующие задачи:

1) Учетно-аналитическое обеспечение менеджмента;

2) Планирование, мониторинг, анализ и контроль хозяйственной деятельности предприятия;

3) Системная организация и координация финансового управления, обеспечивающего достижение поставленных целей.



Отличия между стратегическим и оперативным контролем состоят в следующем:

- 1) Ориентирование на все уровни управления организацией;
- 2) Акцентирование на краткосрочные решения;
- 3) Высокая детализация информации;
- 4) Контролируемые величины и показатели краткосрочны.

Оперативный контроллинг используется на предприятиях для двух направлений:

- 1) Краткосрочное планирование и бюджетирование;
- 2) Управленческий учет.

Для оперативного контроллинга используются следующие инструменты:

- 1) Анализ ABC;
- 2) Анализ показателей заказа;
- 3) Оптимизация заказов;
- 4) Анализ порога прибыли;
- 5) Калькулирование себестоимости по прямым издержкам;
- 6) Анализ узких мест;
- 7) Внутрипроизводственное рационализаторство;
- 8) Расчет рентабельности капиталовложений;
- 9) Краткосрочный результативный счет;
- 10) Оптимизация размеров партии;
- 11) Комиссионное вознаграждение за эффективность;
- 12) Анализ скидок;
- 13) Анализ доходности ROI;
- 14) Анализ XYZ;
- 15) Анализ эффективности деятельности отделов, сотрудников в разрезе KPI.

Роль контроллинга – фиксирование финансовых результатов и обеспечение руководства необходимой информацией для обоснования управленческих решений. Он должен сосредотачиваться на долгосрочных денежных потоках, оценивать результаты деятельности компании на основании стоимостных показателей, а также с точки зрения инвестирования денежных средств [4].

Контроллинг создает определенные преимущества в управлении предприятием:

- 1) Высокий уровень прозрачности деятельности, позволяющий обнаруживать слабые места;
- 2) Гарантия управления предприятием, направленным в будущее;
- 3) Поиск решений становится более обоснованным и быстрым;
- 4) Улучшение коммуникации
- 5) Улучшение управления персоналом.

Контроллинг может быть нацелен и на бизнес-процессы организации.

Для этого выделяют 3 уровня:

- 1) Оперативный – контроль показателей исполнения каждого экземпляра для выявления выполняемых с отклонениями;
- 2) Tактический выполняется для группы бизнес-процессов и контролирует показатели, характеризующие работу нескольких экземпляров процессов на краткосрочном временном интервале;
- 3) Стратегический осуществляется на уровне схемы процесса и контролирует параметры на долгосрочном временном интервале.

Реализация механизмов контроллинга бизнес-процессов осуществляется с помощью следующих способов:

1) Показатели бизнес-процессов. Контроль показателей продукта закладывается в схему процесса, но контроль показателей исполнения процесса часто остается не исследованным аналитиками. Вследствие чего модель процесса не выполняет корректирующие мероприятия, ведь она не контролирует его показатели.

2) Оперативное управление. Оно осуществляется на уровне отдельного экземпляра процесса и включает диспетчеризацию работ между исполнителями, а также контроль параметров исполнения каждого экземпляра с целью выявить те из них, которые выполняются с отклонениями от нормативов. После выявления, отклонения фиксируются и вырабатываются корректирующие воздействия с целью возврата показателей в норму.

3) Тактическое управление. Оно охватывает группу бизнес-процессов и предполагает контроль усредненных значений показателей исполнения, характеризующих работу процессов на среднесрочном временном интервале.

4) Управление путем перераспределения ресурсов организации.

5) Управление путем изменения бизнес-правил. Использование бизнес-правил позволяет гибко управлять работой процесса, а их изменение влияет на целую группу правил.

6) Стратегическое управление – это функция менеджмента, направленная на формирование или адаптацию долгосрочных целей и выработку действий для их достижения и обусловленная необходимостью соответствовать новым потребностям бизнеса или реакцией на изменение внешних условий. Под стратегическим управлением бизнес-процессом понимаются организационные решения, изменяющие способ работы коллектива посредством модификации схемы процесса. Этот уровень управления применяется, когда вышеописанными способами невозможно обеспечить достижение поставленных целей или при радикальном изменении условий ведения бизнеса. Стратегическое управление предполагает контроль средних значений показателей исполнения на продолжительном временном интервале.

Финансовый контроллинг – процесс управления финансовыми потоками в организации. В его задачи входит:

1) Организация формирования необходимого объема финансовых ресурсов для решения производственных задач;

2) Оптимизация всех возможных рисков и прибыли предприятия;

3) Разработка стратегий роста оборотов финансовых ресурсов;

4) Разработка сбалансированности поступлений и расходований денежных средств;

5) Обеспечение финансовой устойчивости и платежеспособности организации;

6) Разработка эффективно информационной системы [5].

К функциям финансового контроллинга относятся:

1) Организация финансового учета на предприятии;

2) Управление финансами на предприятии;

3) Контроль финансов на предприятии;

4) Анализ оборота финансов на предприятии.

К основным задачам можно отнести:

1) Разработка методологии финансового управления на предприятии;

- 2) Разработка бюджетов расходования финансовых ресурсов;
- 3) Организация информационной базы для группировки и систематизации информации о финансах;
- 4) Контроль реализации поставленных целей финансового контроллинга.

В организациях должен применяться как стратегический, так и оперативный контроллинг. Хотя на отечественных предприятиях отдают предпочтение краткосрочным планам, но и планы, превышающие по срокам 2 года, также должны быть выстроены и отслеживаться с определенной периодичностью. В свою очередь, на основании долгосрочных целей, должны формироваться краткосрочные задачи, которые будут отслеживаться с помощью оперативного контроллинга.

Если рассматривать данный вариант для организации ООО «Х», занимающейся грузовыми перевозками, то в первую очередь должны определяться объекты контроля. В нашем случае организация выберет расходы организации и показатели производительности. Расходы это важное направление, так как каждая организация ориентируется на снижение их величины как в натуральном, так и в денежном выражении. В свою очередь показатели производительности рассматриваются по предприятию в целом, а также по отдельным подразделениям и сотрудникам. Далее фирма проводит стратегический анализ, оценивая внешнюю среду, свои сильные и слабые стороны, а также эффективность работы используемого фирмой транспорта. Совершив стратегический выбор и выбрав развитие организации в сторону повышения эффективности выполнения услуг, начинает реализовываться стратегия. В нашем случае организация решает проанализировать маршруты транспорта, затраты на эксплуатацию, а также эффективность деятельности работников. На основании этого выдвигается предложение объединить часть маршрутов и купить более современные транспортные средства, что позволит обновить автопарк и уволить неэффективных сотрудников, увеличив при этом по определенной пропорции заработную плату оставшимся работникам, что увеличит их мотивацию, а в дальнейшем и эффективность. Данные мероприятия требуют постепенного внедрения и анализа выполнения целевых показателей, рассчитанных до нововведений. Кроме того, в процессе могут выявиться новые проблемы, которые потребуют дальнейшего совершенствования стратегии, что может занять определенное время. Тем временем, благодаря инструментам оперативного контроллинга будет вестись анализ текущего состояния фирмы и выставленных краткосрочных целей, таких как максимальная выполняемость поставленных перед сотрудниками задач, отслеживание и своевременное наказание недобросовестных сотрудников, учет изменений затрат на ремонт и обслуживание автопарка. Сбор этих показателей за длительный промежуток времени позволит проанализировать результативность внедряемых усовершенствований в работу хозяйствующего субъекта и скорректировать промежуточные цели, не снижая конкурентоспособность и не превышая установленные стратегией нормы по затратам и эффективности.

На основании вышесказанного нами были составлены следующие аналитические таблицы для ООО «Х».

- 1) Анализ выполнения графика заказов за период (табл. 1)

Таблица 1

**Сводный отчет о фактах простоев транспортных средств**

Машина	18.**.2023	19.**.2023	20.**.2023	21.**.2023	22.**.2023	23.**.2023	24.**.2023
С *** ОВ 37	1	0	0	1	2	2	1
Р *** ЕХ 37	1	1	1	1	1	1	1
Х *** ВТ 37	0	0	0	0	17	0	0
А *** ХУ 37	0	0	1	1	1	0	1
М *** ХК 37	0	1	0	1	1	2	1

На основании полученных данных мы видим, что организация, выполняет свои задачи не в полном объеме, что может вызвать определенные проблемы с потребителями. Наибольшие проблемы выявлены с транспортным средством Х \*\*\* ВТ 37, а также выполнением работы в пятницу. Для того чтобы подобные ситуации не возникали в дальнейшем, необходимо разработать систему, которая позволит оценивать эффективность деятельности ТС. Для этого необходимо провести проверку текущих графиков и задач транспорта на день и внести базовые параметры, на основании которых будет проводиться проверка.

2) Аналитический отчет по времени и объему выполнения задачи за период (табл. 2).

Поскольку основной деятельностью организации является доставка сыпучих материалов, объем за один выход также имеет значение для оценки работы фирмы. Полученные результаты показали нам, что объемы, доставляемые транспортными средствами на данный момент, не являются оптимальными. При условии, что предельная загрузка машины может составлять 90 % от максимально возможного по техническим параметрам, ни одна машина не набирает свой максимум. Более того, последний выезд чаще всего загружает машину наполовину или меньше, что говорит о своевольности водителей во время доставки. Их цель максимально нагрузить транспорт в первые выезды, стараясь минимизировать их количество. Такое решение может негативно сказываться как на состоянии транспорта, приводя к поломкам, так и на загрузках и разгрузках материала. Это может привести к проблемам с потребителем, которые будут искать более качественных поставщиков.

Данные отчеты уже дают определенное понимание о состоянии деятельности фирмы, но кроме них также есть возможность разработать более детальные аналитические формы для работы со слабыми местами. Или же, в обратную сторону, разработать более универсальные формы для обследования общего состояния фирмы и формирования определенных управленческих решений для улучшения состояния организации.

Таблица 2

## Аналитический отчет по времени и объему выполнения задачи за период

Номер авто	Тип авто	Номер выезда	Вес Пн	Время работы пн	Вес Вторник	Время работы вт	Вес Ср	Время работы ср	Вес Чт	Время работы чт	Вес Пт	Время работы пт	Вес Сб	Время работы сб	Вес Вс	Время работы вс	
А *** ТН	Самосвал	1	2430	4	3480	4,5	3760	6	2220	3,5	2770	4			1180	3,5	
А *** ТН	Самосвал	2	1450	3	1440	3	490	1,5	1770	5	1630	3,5			3330	2	
Итого А *** ТН			3880	7	4920	7,5	4250	7,5	3990	8,5	4400	7,5	0		0	4,5 1 0	5,5
А *** СХ	Самосвал	1	2940	3,5	3650	5,5	2350	4	3430	4	2640	4	4320	4,5	2260	4	
А *** СХ	Самосвал	2	1640	2,5	1810	2,5	1080	3	2110	4,5	1260	3,5	3140	3	1350	1	
Итого А *** СХ			4580	6	5460	8	3430	7	5540	8,5	3900	7,5	7460	7,5	3610	5	
А *** МЕ	Самосвал	1	4940	4,5	4370	5,5	4080	5,5	5040	5	4620	5,5	5320	7	5140	5	
А *** МЕ	Самосвал	2	2180	2,5	2880	4,5	1260	2	1160	2,5	1380	2,5					
Итого А *** МЕ			7120	7	7250	10	5340	7,5	6200	7,5	6000	8	5320	7	5140	5	
А *** ОР	Самосвал	1	3480	4	3040	3	3700	4,5	4190	4,5	4160	4	3600	4	1840	3	
А *** ОР	Самосвал	2	3380	3	3400	3,5	2380	3	3230	4	2500	3	1960	2	4240	2,5	
Итого А *** ОР			6860	7	6440	6,5	6080	7,5	7420	8,5	6660	7	5560	6	6080	5,5	
А *** МЕ	Самосвал	1	4900	5,5	3910	5	3610	5	4680	5,5	2560	0,5	5200	5	4710	4,5	
А *** МЕ	Самосвал	2	5070	5	3320	3	3460	3,5			4790	5,5	2670	3	4390	3	
А *** МЕ	Самосвал	3									3180	4					
Итого А *** МЕ			9970	10,5	7230	8	7070	8,5	4680	5,5	10530	10	7870	8	9100	7,5	
А *** ХУ	Самосвал	1	4160	3,5	5000	6	4640	6,5	3420	3	3140	3,5			3420	2,5	
А *** ХУ	Самосвал	2	5240	4,5	3080	2,5	3080	3	4560	4	5320	4,5			3480	2	
А *** ХУ	Самосвал	3													1990	1,5	
Итого А *** ХУ			9400	8	8080	8,5	7720	9,5	7980	7	8460	8	0	0	8890	6	

Таким образом, контроллинг может использоваться во многих сферах деятельности. Внутри предприятия постоянно происходит большое количество процессов, а данный инструмент позволяет анализировать и вовремя корректировать отклонения. В бизнес-процессах необходимо постоянно контролировать изменения в производстве, продажах, следить за показателями эффективности деятельности предприятия. Финансовый контроллинг позволяет анализировать финансовые ресурсы, их движение по потокам и формирует единую базу по систематизации информации о них.

**Библиографический список**

1. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента; пер. с англ. М.: Вильямс, 2020. 665 с.
2. Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих: система управления прибылью; пер. с нем. М.: Финансы и статистика, 2006. 300 с.
3. Карминский А. М., Фалько С. Г., Жевага А. А., Иванова Н. Ю. Контроллинг: учебник / под ред. А. М. Карминского, С. Г. Фалько. М.: ИНФРА-М, 2022. 336 с.
4. Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. 288 с.
5. Хаммер М. Бизнес в XXI веке, повестка дня. М.: Хорошая книга, 2005.

УДК 005.932(075.8)

*И. А. Сокова, Л. Да К. Макили Аристарку***К ВОПРОСУ ОБ УПРАВЛЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ  
ЛОГИСТИЧЕСКОГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Аннотация.** В статье рассмотрены предложения по повышению эффективности логистики (на примере действующей организации сетевого бизнеса), в частности, предложен контролинг бизнес-процессов, вариант применения автоматизированной системы управления складским бизнесом (WMS-системы).

**Ключевые слова:** логистика, управление, эффективность, управление складами и транспортировкой, автоматизированные системы управления.

*I. A. Sokova, L. Da K. Makili Aristarky***ON THE ISSUE OF MANAGING THE EFFECTIVENESS  
OF THE LOGISTICAL FUNCTIONING OF THE ORGANIZATION**

**Abstract.** The article considers proposals to improve the efficiency of logistics (using the example of an existing network business organization), in particular, business process control, a variant of using an automated warehouse business management system (WMS-system) is proposed.

**Key words:** logistics, management, efficiency, warehouse and transportation management, automated management systems.

Логистическая система современных экономических организаций позволяет обеспечить оптимальную цепь сбыта, снабжения и складской деятельности. Роль контроллинга в логистике и управлении цепями поставок трудно переоценить, и эта система позволяет обеспечить стабильное и бесперебойное управление логистической деятельностью и потоковыми процессами на предприятии.

Предложения по повышению эффективности логистического функционирования организации рассматриваются нами по отношению к сетевой компании ООО «Дикси».

На основе анализа отчета компании ООО «Дикси» была выявлена положительная динамика рентабельности и прибыльности хозяйственной деятельности. Однако одним из факторов, повышающих угрозу снижения конечных финансовых результатов деятельности предприятия, является увеличение логистических затрат, в частности, затрат на хранение запасов на складах.

Для управления логистическими процессами в ООО «Дикси» используется система менеджмента, которая включает определение целей и показателей логистики, разработку логистических бюджетов, анализ логистики и расчет логистических затрат. Это обеспечивает эффективное управление и оптимизацию логистических процессов в компании.

Для того, чтобы учесть влияние логистики, необходимо провести логистический аудит и скорректировать оценку логистических процессов. Данный аудит позволит достичь следующих целей:

- 1) Разработка оптимальной производственной программы, наиболее точно удовлетворяющей потребительский спрос, и создание алгоритмов переналадки производства в случае колебаний спроса и ограниченности ресурсов;
- 2) Оптимизация запасов на всех уровнях логистической системы;
- 3) Улучшение времени передачи материалов и информационных потоков в логистических системах.

Оптимизация затрат на организацию и движение материальных и информационных потоков в логистической системе является важным фактором повышения операционной эффективности компании ООО «Дикси». Эта эффективность достигается за счет использования принципов интегрированных функций логистики и управления. Это проявляется в сокращении времени обслуживания клиентов, более быстрой адаптации к изменениям внешней среды, установлении стабильных отношений с поставщиками, оптимальном размещении и поддержании необходимого уровня запасов, снижении транзакционных издержек на всех этапах движения товара.

Внедрение логистического контроля в компании оказывает существенное влияние на ее стратегическое видение, как прямое, так и косвенное. В связи с этим необходимо рассмотреть основные положения логистического контроля, определенные в существующей литературе, в его тактическом и стратегическом аспектах.

Планирование логистического процесса в компании ООО «Дикси» следует проводить в два этапа. На первом этапе принимаются тактические решения в области логистики и контроллинга. Здесь применяются годовые, двух- и трехлетние планы. Для достижения максимальной эффективности планирования используются такие методы оперативного управления логистикой, как решения оперативного контроля, решения оперативной логистики и решения интегрированного управления логистикой.

На втором этапе принимаются стратегические решения по управлению логистикой, основанные на логистической стратегии, стратегическом логистическом управлении и стратегическом менеджменте.

Для достижения стратегических целей в управлении ООО «Дикси» важную роль играет интеграция логистического контроля в общую концепцию логистики. Это позволяет сфокусироваться на целях компании, координировать производственные и технологические процессы, управлять рисками и обеспечивать гибкость деятельности компании.

Для эффективного внедрения логистического контроллинга на отечественных предприятиях необходимо организовать и дифференцировать отчетность в зависимости от зоны ответственности и происхождения. Распределение затрат в системе управления ООО «Дикси» может быть структурировано по происхождению и перевозчикам на основе принципа причинно-следственной связи. Доходы и расходы признаются с учетом зоны ответственности и места происхождения. Важным аспектом является тактическое и стратегическое управление компанией с помощью логистического контроля.



В заключение можно сделать вывод, что внедрение логистического контроля в систему управления компании ООО «Дикси» следует оценивать с учетом ее стратегических и тактических целей.

Одной из важнейших задач любой организации, занимающейся коммерческой деятельностью, является эффективное хранение товаров на складах. Для достижения этой цели необходимо разработать схемы информационных потоков, повышающие эффективность и степень использования складских помещений. Увеличение товаропотоков и сокращение времени хранения товаров на складах являются ключевыми элементами повышения эффективности работы таких организаций [3].

Важной задачей является разработка автоматизированных систем, предоставляющих пользователям рекомендации по размещению товаров на складе с учетом спроса на товары и сопутствующую продукцию. На основе анализа основных зон склада и процессов приема, размещения и разгрузки товаров была разработана структурная схема автоматизированной системы оптимального размещения товаров на складе с учетом спроса на товары.

Структура состоит из следующих блоков:

1) Модуль «Авторизация и аутентификация», который предоставляет возможность авторизации и аутентификации по типу пользования правами доступа;

2) Модуль «Работа с документами и отчета склада, который предоставляет возможность доступности пользователю проверки и корректировки данных;

3) Модуль «Расчет оптимального размещения товаров на складе», позволяющий находить оптимальные решения;

4) Модуль «Моделирования размещения товаров на складе», позволяющий размещение в соответствии со спросом на товары.

Разработанная система спроектирована таким образом, что она учитывает параметры размещения товаров и формирует рекомендации по размещению товаров на складе, что обеспечит более качественное хранение товаров на складе, сократит время обработки заказов и повысит эффективность работы складских работников.

Для решения логистических проблем в практике анализируемых компаний предлагается внедрение инноваций за счет автоматизации управления цепями поставок и организации управления логистическими процессами.

Для повышения уровня развития складской инфраструктуры необходимо выбрать оптимальную систему управления качеством, чтобы решить проблему учета физических и технических ресурсов складов ООО «Дикси». В качестве варианта решения выявленных проблем может выступать одна из систем, представленных на рисунке, и сравнительный анализ позволяет выявить преимущества и недостатки каждой предложенной технологии и выбрать наиболее эффективный вариант.

Область применения/ Рекомендуемая система учета	Преимущества	Недостатки
Большие закрытые склады / Штрихкодирование	<ul style="list-style-type: none"> <li>– относительная дешевизна;</li> <li>– возможность автоматизировать документооборот;</li> <li>– возможность идентифицировать груз при прямой видимости метки штрих кода</li> </ul>	Метки находятся вне зоны видимости потому, что большую часть времени грузы хранятся под снегом
Большие закрытые и открытые склады/Радиочастотное маркирование грузов (RFID)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– возможность дистанционного обнаружения и идентификации груза;</li> <li>– возможность автоматизировать документооборот;</li> <li>– возможность удаленно менять значение хранимых в метке данных</li> </ul>	Относительная дороговизна технологии
Малые закрытые и открытые склады/ Формирование и актуализация схемы склада	<ul style="list-style-type: none"> <li>– отсутствие затрат на реализацию;</li> <li>– простота в реализации;</li> <li>– предоставление общей информации о хранимом грузе</li> </ul>	Отсутствие точной и полной информации о номенклатуре, количестве хранимого груза и географии

Рис. Сравнительный анализ технологий систем учета материально-технических ресурсов

Анализ учета материально-технических ресурсов на складах временного хранения ООО «Дикси» показал, что наиболее эффективным вариантом решения этой проблемы является радиочастотная маркировка грузов как наиболее подходящая система для открытых и крупных площадок.

Радиочастотная идентификация (RFID) – это современная технология идентификации, которая предлагает больше возможностей, чем другие [2, с. 43]. Она основана на технологии радиочастотной передачи информации и требует для идентификации объектов специальных меток, содержащих как идентификационную, так и пользовательскую информацию.

Функционирование склада зависит от эффективного управления всеми складскими процессами. Для решения этой задачи была создана Автоматизированная система управления складом (WMS), которая изначально понималась как прообраз системы управления складом, т. е. информационной системы, обеспечивающей автоматизацию управления складскими бизнес-процессами. WMS относится к сложным системам, которые могут быть различным образом модифицированы в соответствии с индивидуальными требованиями и характеристиками склада и способны обрабатывать большие объемы данных. Она может обрабатывать и поддерживать одновременную работу сотен пользователей [1, с. 652] Функциональные возможности WMS отвечают всем требованиям, предъявляемым к современной складской комплексной системе.

Системы управления складом WMS применяются для одновременного решения нескольких задач, стоящих перед складскими организациями, таких как снижение стоимости складских операций, увеличение пропускной способности склада и сокращение численности персонала. Системы управления складом WMS позволяют увеличить оборот склада на 7–15 % и повысить загрузку склада на 10–12 % [3]. Однако существенным недостатком этой

системы является высокая стоимость самого программного обеспечения и его внедрения (по данным ЯндексМаркета, стоимость программного обеспечения составляет около 200 000 рублей, а радиосистема, необходимая для сотрудников, от 20 000 до 80 000 рублей), кроме того, помимо этих затрат, требуется реорганизация склада, обучение сотрудников и закупка дополнительного транспортного оборудования, что влечет за собой дополнительные расходы. Однако при детальном анализе становится ясно, что затраты компенсируются за счет эффективной работы.

Таким образом, достигается очень высокая предсказуемость всех перемещений в зоне хранения. Ошибки исключены, поскольку все операции не зависят от воли человека.

Автоматизированные системы управления складом (WMS) предлагают целый ряд функций для эффективного управления складскими операциями: WMS позволяет моделировать планы упаковки, учитывающие габариты товара и условия транспортировки. Кроме того, WMS обеспечивает документооборот во взаимодействии с внутренними и внешними организациями. Система также обладает такими полезными функциями, как моделирование транспортных потоков внутри склада, по предприятию и за его пределами. Одной из ключевых особенностей WMS является высокая степень автономности, которая позволяет программному комплексу принимать решения независимо от человека.

Системы управления складом WMS имеют множество преимуществ [1, с. 423]. Во-первых, они предоставляют очень точную информацию о наличии товаров на складе и дают инструменты для отслеживания движения материальных ценностей. Для этого используются два механизма: адресное хранение и статистика. Во-вторых, очевидным преимуществом WMS-системы является автоматизация склада. Это означает, что работники складов могут тратить значительно меньше времени на вычисления и работать более эффективно.

Упомянутые здесь мощные системы зачастую способны оптимизировать использование складских ресурсов таким образом, чтобы эффективно использовать имеющиеся площади. Многие системы управления складом могут моделировать размещение товаров и рассчитывать их оптимальное положение в зависимости от их размера, веса и других параметров; WMS размещает товары по точной «формуле» [3].

Кроме того, многие WMS-системы способствуют снижению эксплуатационных расходов на складское оборудование: WMS оптимизирует маршруты движения машин, участвующих в погрузке и доставке товаров, и распределяет нагрузку между различными видами техники. Это снижает износ и экономит топливо и электроэнергию.

Как правило, компании, использующие первую категорию WMS-решений, по мере роста складских площадей и бизнеса в целом ощущают необходимость внедрения соответствующей системы. Как правило, такие компании имеют склады площадью более 2000 кв. м, охватывают более 300 наименований продукции, а динамика оборачиваемости товаров составляет более 30 дней [3]. К внедрению WMS-системы могут подтолкнуть практические трудности при использовании бумажных или полуавтоматических (например, с помощью электронных таблиц Excel) методов управления складским хозяйством.

WMS начального уровня могут использоваться для управления складом в небольших компаниях и магазинах без большого ассортимента товаров. Это средние и крупные склады (до 10 000 кв. м) и «коробочные» платформы, которые подходят для управления широким ассортиментом товаров, но с низкой динамикой оборота.

Во-первых, существуют «адаптируемые» платформы, используемые крупными логистическими компаниями и распределительными центрами.

Во-вторых, существуют «конфигурируемые» платформы, предназначенные для управления складами с большой площадью, различными наименованиями и высоким оборотом. В связи с этим были разработаны специальные схемы организации.

Для проведения единой политики привлечения клиентов и эффективной организации информационного обмена и взаимодействия с ними предлагается внедрить единую автоматизированную информационно-аналитическую систему (ЕАИАС).

В этой системе важно обеспечить обмен информацией между всеми участниками. Специалисты по работе с клиентами в таможенном управлении должны передавать всю необходимую информацию о клиентах в ЕАИАС и иметь доступ ко всей базе данных. Такой обмен информацией оптимизирует процесс развития и обмена новыми клиентами. Он также позволит отслеживать операции каждого клиента и создавать базу данных по оказанным услугам для выявления постоянных клиентов.

#### **Библиографический список**

1. Дыбская В. В. Логистика: интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в цепях поставок. М.: Эксмо, 2018. 939 с.
2. Оппенлендер К. Х. Необходимость и предпосылки новой стратегии // Вопросы теории и практики управления. 2020. № 10. С. 40.
3. Оценка эффективности функционирования логистических систем. URL: <https://cyberleninka.ru> (дата обращения: 08.10.2023).

# Сведения об авторах

## Information about the authors

---

**БЕРЕНДЕЕВА Алла Борисовна** – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономической теории, экономики и предпринимательства, Ивановский государственный университет, г. Иваново, Россия, abab60@mail.ru

**BERENDEEVA Alla Borisovna** – Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Economic Theory, Economics and Entrepreneurship, Ivanovo State University, Ivanovo, Russia, abab60@mail.ru

**БЕРЕНДЕЕВА Ольга Сергеевна** – преподаватель, Ивановский промышленно-экономический колледж, г. Иваново, Россия, oberendeeva@bk.ru

**BERENDEEVA Olga Sergeevna** – lecturer, Ivanovo Industrial and Economic College, Ivanovo, Russia, oberendeeva@bk.ru

**ДАНИЛОВА Светлана Вадимовна** – кандидат экономических наук, заведующая кафедрой информационных технологий и прикладной математики, Ивановский государственный университет, г. Иваново, Россия, swdanilowa@mail.ru

**DANILOVA Svetlana Vadimovna** – Candidate of Economic Sciences, Head of the Department of Information Technology and Applied Mathematics, Ivanovo State University, Ivanovo, Russia, swdanilowa@mail.ru

**ИБРАГИМОВА Розалия Савиевна** – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономической теории, экономики и предпринимательства, Ивановский государственный университет, г. Иваново, Россия, irozalia2017@yandex.ru

**IBRAGIMOVA Rosalia Savievna** – Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Economic Theory, Economics and Entrepreneurship, Ivanovo State University, Ivanovo, Russia, irozalia2017@yandex.ru

**ИРОДОВА Елена Евгеньевна** – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономической теории, экономики и предпринимательства, Ивановский государственный университет, г. Иваново, Россия, elirodova@yandex.ru

**IRODOVA Elena Evgenievna** – Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Economic Theory, Economics and Entrepreneurship, Ivanovo State University, Ivanovo, Russia, elirodova@yandex.ru

**КОРОБОВА Ольга Олеговна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры социологии, социальной работы и управления персоналом, Ивановский государственный университет, г. Иваново, Россия, olga-korobova@list.ru

**KOROBOVA Olga Olegovna** – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Sociology, Social Work and Personnel Management, Ivanovo State University, Ivanovo, Russia, olga-korobova@list.ru

**МАКИЛИ АРИСТАРКУ Лазару да Кошта** – студент магистратуры кафедры менеджмента, Ивановский государственный университет, г. Иваново, Россия, makili\_aris@hotmail.com

**MAKILI ARISTARCHUS Lazarus da Costa** – Graduate student of the Department of Management, Ivanovo State University, Ivanovo, Russia, makili\_aris@hotmail.com

**НОВИКОВ Виктор Алексеевич** – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономической теории, экономики и предпринимательства, Ивановский государственный университет, г. Иваново, Россия, vikanovikov@yandex.ru

**NOVIKOV Viktor Alekseevich** – Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Economic Theory, Economics and Entrepreneurship, Ivanovo State University, Ivanovo, Russia, vikanovikov@yandex.ru

**ПУСТОВАЛОВ Кирилл Андреевич** – студент магистратуры по направлению подготовки «Экономика фирмы, отраслевых рынков и инновационной деятельности», Ивановский государственный университет, г. Иваново, Россия, pustovalov-00@bk.ru

**PUSTOVALOV Kirill Andreevich** – Master's degree student in the field of «Economics of the firm, industry markets and innovation», Ivanovo State University, Ivanovo, Russia, pustovalov-00@bk.ru

**СОКОВА Ирина Александровна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента, Ивановский государственный университет, г. Иваново, Россия, sokova1101@yandex.ru

**SOKOVA Irina Alexandrovna** – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Ivanovo State University, Ivanovo, Russia, sokova1101@yandex.ru

**СОКОЛОВ Алексей Михайлович** – аспирант кафедры экономической теории, экономики и предпринимательства, Ивановский государственный университет, г. Иваново, Россия, hi-sokol-on@mail.ru

**SOKOLOV Alexey Mikhailovich** – Postgraduate student of the Department of Economic Theory, Economics and Entrepreneurship, Ivanovo State University, Ivanovo, Russia, hi-sokol-on@mail.ru

**ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ АВТОРОВ ЖУРНАЛА**  
**«ВЕСТНИК ИВАНОВСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА»**  
**Серия «ЭКОНОМИКА»**

---

**УСЛОВИЯ И ПОРЯДОК ПРИЕМА ПУБЛИКАЦИИ**

Статьи направляются в редакцию **только в электронном виде** по адресу: politeconom@yandex.ru (кафедра экономической теории, экономики и предпринимательства).

1. Редакция принимает к публикации материалы, соответствующие специализации журнала, отличающиеся высокой степенью научной новизны, теоретической и практической значимости, ранее не опубликованные в других изданиях.

2. Авторами статей могут быть ученые-исследователи, докторанты, аспиранты, соискатели, студенты старших курсов. Для студентов, аспирантов и соискателей обязательно наличие отзыва научного руководителя, при этом отзыв не заменяет рецензию.

3. К публикации принимаются научные статьи, выполненные в строгом соответствии с требованиями к оформлению рукописей. Материалы, не отвечающие предъявляемым требованиям, к рассмотрению не принимаются.

4. Редакция оставляет за собой право распределять статьи по основным рубрикам журнала.

5. Научные статьи принимаются в течение года и в случае положительных результатов внутренней экспертизы (рецензирования) включаются в очередной номер журнала в порядке поступления.

6. Необходимым условием для включения статьи в журнал является получение положительной рецензии от экспертов редакции, признанных ученых в данной области научного знания.

7. Окончательное решение о приеме научной статьи к публикации принимается редакционной коллегией журнала. Извещение о решении редакционной коллегии направляется автору.

8. После выхода в свет журнал размещается в свободном электронном доступе на сайте Научной электронной библиотеки, на официальном сайте Ивановского государственного университета.

**ТРЕБОВАНИЯ К ПУБЛИКАЦИИ И ЕЕ ОФОРМЛЕНИЮ**

Редакция принимает статьи, оригинальность которых составляет не менее 70 %.

Материалы, представляемые в редакцию, должны быть оформлены в виде следующих файлов:

1) текст статьи с аннотацией и ключевыми словами на русском и английском языке;

2) сведения об авторе (фамилия, имя, отчество; ученые степень и звание, должность и место работы/учебы или соискательства – на русском и английском языках; домашний и служебный адреса, номера контактных телефонов, адрес электронной почты);

3) отзыв научного руководителя/консультанта для аспирантов и соискателей (отсканированный вариант с подписью и с печатью).

Файлы должны быть поименованы по фамилии автора (например, Иванов1, Иванов2, Иванов3).

**Электронный вариант статьи** выполняется в текстовом редакторе Microsoft Word. Компьютерный набор статьи должен удовлетворять следующим требованиям: формат – А4; поля – верхнее – 2,7 см, левое и правое – 4 см, нижнее – 4,6 см; гарнитура (шрифт) – Times New Roman; кегль – 11; межстрочный интервал – одинарный; абзацный отступ – 1 см.

Минимальный объем текста статьи с аннотацией, ключевыми словами и списком литературы – **не менее 12 тыс. знаков**. Максимальный объем текста статьи – не более 30 тыс. знаков с пробелами. Статьи большего объема могут приниматься в случае мотивированной необходимости представить развернутые результаты исследования, а также при высокой теоретической и/или практической значимости публикации.

**Материал должен быть оформлен в следующей последовательности:**

В верхнем левом углу индексы УДК.

На следующей строке в верхнем правом углу **полужирным курсивом** (Times New Roman 12) – **инициалы и фамилия автора** статьи на русском и английском языках.

Через интервал название статьи – выравнивание по левому краю, **строчными (малыми) буквами, полужирным шрифтом**, Times New Roman 12 – на русском и английском языках.

Через интервал аннотация на русском и английском языках (150-250 слов) – Times New Roman 10; словосочетание «**ключевые слова**» и «**key words**» – **полужирным курсивом** – Times New Roman 10, сами ключевые слова и/или словосочетания на русском и английском языках (5–6) – Times New Roman 10.

Далее через интервал – основной текст.

После основного текста через 1 интервал следует **Библиографический список** (Times New Roman 10, ФИО авторов **курсивом**). Список литературы формируется **по алфавитному принципу**, нумерация порядковая.

Ссылки в тексте статьи приводятся в квадратных скобках в строгом соответствии с пристатейным списком литературы. Библиографическое описание литературных источников к статье оформляется в соответствии с ГОСТами 7.1–2003, 7.0.5–2008. В выходных сведениях обязательно указание издательства и количества страниц, в ссылке на электронный ресурс – даты обращения.

Дополнительные рекомендации:

- для выделения слов, фрагментов текста можно использовать курсив, подчеркивание. Разбивка не допускается;
- переносы только автоматические;
- сноски для примечаний постраничные, ставятся автоматически;
- между инициалами и фамилией ставится непрерывный пробел (shift + ctrl + пробел);
- при цитировании используются кавычки «», при внутреннем цитировании ставятся " ";
- должно соблюдаться пунктуационное и графическое отличие «–» (тире: ctrl + alt + минус на правой числовой клавиатуре) от «-» (дефиса);
- для обозначения промежутка между датами, номерами страниц и т.п. используется «–» (тире). Например, 1920–1930 гг., с. 258–259;

Редакция оставляет за собой право осуществлять литературную правку, редактирование и сокращение текстов статей.



**ПОРЯДОК РЕЦЕНЗИРОВАНИЯ РУКОПИСЕЙ СТАТЕЙ**

1. Все статьи, поступившие в редакцию, проходят независимое рецензирование.

Статьи студентов, аспирантов и соискателей принимаются и передаются на рецензирование только при наличии положительного отзыва научного руководителя/консультанта. Сопроводительные документы должны быть подписаны и заверены печатью (присылаются сканом на электронную почту).

2. Рукопись научной статьи, поступившая в редакцию журнала, рассматривается ответственным секретарем на предмет соответствия профилю журнала, основным положениям требований к публикациям и их оформлению, утвержденным редакционной коллегией журнала (см. «Требования к публикации и ее оформлению»).

3. О поступлении статьи и ее дальнейшем рецензировании ответственный секретарь сообщает авторам по электронной почте. Если формальные требования к материалу, представленным на публикацию, не выполнены, то статья к публикации не принимается «по формальным признакам» и об этом сообщается автору.

4. Ответственный секретарь направляет статью на рецензирование. Рецензирование проводится конфиденциально для автора рукописи, носит закрытый характер. Рецензенты уведомляются о том, что присланные им рукописи являются частной собственностью авторов и относятся к сведениям, не подлежащим разглашению. Для проведения рецензирования рукописей статей в качестве рецензентов могут привлекаться как члены редакционной коллегии журнала, так и высококвалифицированные ученые и специалисты, в том числе из других организаций, обладающие глубокими профессиональными знаниями и опытом работы по конкретному направлению. Рецензентом не может быть соавтор рецензируемой работы.

5. Рецензент оценивает: соответствие содержания статьи ее названию; актуальность и новизну рассматриваемой в статье проблемы, обоснованность и продуктивность методов исследования объекта, оригинальность решения проблемы и значимость полученных выводов, логику и стиль изложения, целесообразность публикации статьи. Рецензии на рукописи статей хранятся в редакционной коллегии в течение пяти лет со дня публикации статей, копии рецензий направляются в Министерство науки и высшего образования Российской Федерации при поступлении в редакцию соответствующего запроса.

6. Сроки рецензирования в каждом отдельном случае определяются с учетом создания условий для оперативной публикации статьи, но не более 6 месяцев. Редакция издания направляет автору представленных материалов по его запросу копии рецензии без подписи и фамилии рецензента или мотивированный отказ.

7. Если в рецензии содержатся рекомендации по исправлению и доработке статьи, ответственный секретарь журнала направляет их автору с предложением учесть при подготовке нового варианта статьи или аргументировано (частично или полностью) опровергнуть. Статья, направленная автору на доработку, должна быть возвращена в исправленном виде в течение месяца. К переработанной рукописи необходимо приложить письмо от авторов, содержащее ответы на все замечания и поясняющее все изменения, сделанные в статье (отдельным файлом и по тексту статьи выделить изменения цветом). Доработанная (переработанная) автором статья с сопровождающими комментариями повторно направляется на рецензирование. Датой поступления в редакцию считается дата возвращения доработанной статьи.

8. В случае несогласия с мнением рецензента автор статьи имеет право предоставить аргументированный ответ в редакцию журнала.

9. Редакция оставляет за собой право отклонения статей в случае неспособности или нежелания автора учесть пожелания редакции.

10. При наличии отрицательной рецензии на рукопись или на ее доработанный вариант статья отклоняется с обязательным уведомлением автора о причинах такого решения. Статья, не рекомендованная рецензентом к публикации, к повторному рассмотрению не принимается.

11. Не допускаются к публикации в научном журнале статьи:

- содержащие ранее опубликованный материал;
- содержащие недобросовестные заимствования;
- представленные без соблюдения правил оформления публикаций;
- авторы которых отказываются от технической доработки публикации;
- авторы которых не выполняют конструктивные замечания рецензента или аргументировано не опровергают их;
- представляющие собой отдельные этапы незавершённых исследований.

12. В случае положительной рецензии и рекомендации рецензентом материала к публикации рукопись и текст рецензии рассматриваются на заседании редколлегии. Решение о целесообразности публикации принимается редколлекгией. После принятия редколлекгией решения о допуске статьи к публикации ответственный секретарь журнала информирует об этом автора по электронной почте и указывает возможные сроки публикации.

13. Очередность публикации статей определяется регистрационной датой их поступления в редакцию. Работы, посвящённые особо актуальным проблемам науки, а также содержащие принципиально новую информацию, могут, по решению редакционной коллегии, быть опубликованы вне очереди.

14. Редколлегия имеет право на собственное редактирование присланной рукописи без ущерба для ее содержания и авторского стиля.

15. Все материалы проходят проверку на плагиат. Оригинальность принимаемых к публикации материалов должна составлять не менее 70 %.

16. Если публикация статьи повлекла нарушение чьих-либо авторских прав или общепринятых норм научной этики, то редакция журнала вправе изъять опубликованную статью.

17. Редколлегия журнала не хранит и не возвращает рукописи, не принятые к печати. Рукописи, принятые к публикации, не возвращаются.

18. Редакция не вступает с авторами в содержательное обсуждение статей, переписку по методике написания и оформления научных статей и не занимается доведением статей до необходимого научно-методического или технического уровня.

*Электронное сетевое издание*

**ВЕСТНИК  
ИВАНОВСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА**  
**Серия «Экономика»**  
**2024. Вып. 1 (59)**

**[12+]**

*Издается в авторской редакции*

директор издательства *Л. В. Михеева*  
технический редактор *И. С. Сибирева*  
компьютерная верстка *С. Г. Коноваловой*

Дата размещения на сайте 07.03.2024 г.  
Формат 70 × 108<sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Уч.-изд. л. 6,1. Объем 3,7 МБ.

Издательство «Ивановский государственный университет»  
✉ 153025 Ивановская обл., г. Иваново, ул. Ермака, 39  
☎ (4932) 93-43-41. E-mail: publisher@ivanovo.ac.ru