

Министерство науки и высшего образования  
Российской Федерации  
Новосибирский государственный университет  
экономики и управления «НИНХ»

**ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ  
В ОТРАСЛЯХ И СФЕРАХ ЭКОНОМИКИ**

Монография

Под общей редакцией Ю. Б. Бородиной

Новосибирск  
2025

УДК 346.26

ББК 65.29

П71

Рецензенты:

*Н. Н. Терещенко* — д-р экон. наук, профессор кафедры торгового дела и маркетинга Института торговли и сферы услуг СФУ;

*М. К. Черняков* — д-р экон. наук, профессор, заведующий кафедрой информатики СибУПК

Авторы:

канд. экон. наук, доцент *Т. А. Аверьянова* (гл. 1);

канд. экон. наук, доцент *Ю. Б. Бородина* (гл. 2);

канд. экон. наук, доцент *Г. В. Высоцкая* (гл. 3);

аспирант *А. А. Кононов* (гл. 4);

канд. экон. наук, доцент *Л. В. Коява* (гл. 5);

канд. техн. наук, доцент *Е. Г. Першина* (гл. 6);

канд. экон. наук, доцент *Е. А. Разомасова* (гл. 7);

преподаватель *А. В. Ткаченко* (гл. 8);

канд. экон. наук, доцент *К. У. Турабаева* (гл. 9)

П71 **Предпринимательская** деятельность в отраслях и сферах экономики : моногр. / Т. А. Аверьянова, Ю. Б. Бородина, Г. В. Высоцкая [и др.] ; под общ. ред. Ю. Б. Бородиной ; Новосиб. гос. ун-т экономики и управления. — Новосибирск : НГУЭУ, 2025. — 172 с.

ISBN 978-5-7014-1176-8

В монографии представлены исследовательские материалы, объединенные темой современного видения состояния, проблем и тенденций развития предпринимательской деятельности. Учтены актуальные теоретические и методические вопросы исследования предпринимательства, раскрыты экономические понятия в области предпринимательства.

Издание адресовано студентам, магистрантам, аспирантам, научным работникам, специалистам, а также всем, кто интересуется проблемами предпринимательства в различных отраслях и сферах экономики.

УДК 346.26

ББК 65.29

ISBN 978-5-7014-1176-8

© Коллектив авторов, 2025

© Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», 2025

## ПРЕДИСЛОВИЕ

---

Сегодня экономика стран во многом зависит от состояния и тенденций в предпринимательстве. Развитие предпринимательства расширяет экономический потенциал страны и обеспечивает его эффективное функционирование. Роль предпринимательства определяется рядом факторов, таких как расширение перспективных производств, конкуренция, международная открытость, устойчивое развитие национальной экономики.

В монографии систематизированы теоретические аспекты предпринимательской деятельности, представлен авторский подход к понятиям и содержанию предпринимательской деятельности. Авторами изучен и систематизирован значительный объем трудов зарубежных и отечественных экономистов, статистической информации, что позволило глубоко и всесторонне изучить как теоретические вопросы, так и методологические основы исследований в данной сфере научных интересов.

В первой главе монографии рассмотрены организационно-экономические аспекты инвестиционно-строительного комплекса России. Детально описаны составляющие инвестиционно-строительного комплекса и его внешняя среда. Представлены организационно-правовые формы хозяйствующих субъектов инвестиционно-строительного комплекса и оценены изменения, происходящие в современных реалиях. Раскрыты понятия «девелопер» и «застройщик», используемые в российском строительном бизнесе. Освещена цифровизация учета недвижимости на государственном и частном уровнях.

Во второй главе представлены отдельные аспекты функционирования и развития малого и среднего предпринимательства, что является одним из приоритетных и целевых ориентиров исполнения указа Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 года № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года». Дана оценка динамики

субъектов малого и среднего предпринимательства Российской Федерации за 2017–2025 годы. В исследовании нашли отражение результаты анализа текущего состояния малого и среднего предпринимательства в разрезе федеральных округов, видов экономической деятельности, мер государственной поддержки.

Вопросы в области технологического предпринимательства и инновационного развития организации освещены в третьей главе. Стремительное развитие технологий, глобализация экономики, цифровизация деятельности организаций обуславливают растущее влияние технологий на инновационную деятельность субъектов хозяйствования. Рассмотрены существенные изменения в экономике России, способствующие утверждению Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации. Дан обзор основных положений Стратегии. Изучены понятие, особенности, виды технологического предпринимательства, его влияние на деятельность организаций, а также компоненты модели инновационной деятельности.

Четвертая глава посвящена новым подходам к оценке и оптимизации цифровой экономики и производительности труда в промышленности РФ. Обоснована необходимость пересмотра существующих подходов повышения производительности труда в промышленном секторе Российской Федерации в новых условиях цифровой экономики. Представлены основные инструменты цифровой экономики. Дана оценка уровня инновационной активности организаций производственного сектора экономики Российской Федерации, количества приобретенных организациями новых технологий (технических достижений), программных средств в целом по Российской Федерации, а также в производственном секторе.

Современные тенденции международного бизнеса и предпринимательства, обусловленные развитием глобализации экономики, технологическим прогрессом, рассмотрены в пятой главе монографии. Представлены отличительные особенности международных предпринимательских проектов (зрелость компании, инновационность бизнес-идеи, возможности выхода за национальные границы и др.).

Экологическим технологиям в управлении цепями поставок посвящена шестая глава. Дана оценка воздействия на окружающую

щую среду ключевых функциональных областей логистики. Охарактеризована модель часто применяемых практик GSCM.

В седьмой главе представлены результаты исследования экосистем, а именно: приведен анализ взаимодействия тесноты заинтересованных агентов экосистемы сферы услуг.

В восьмой главе обосновано вхождение Новосибирска в МТК «Север — Юг» как ключевой шаг в формировании полицентричной модели развития Евразии, в которой Сибирь превратится из транзитной зоны в активного участника глобальных экономических связей.

Кластеризации как передовому методу организации производства в сельском хозяйстве посвящена девятая глава монографии. Представлены научно-теоретические основы развития и применения кластеров в сельском хозяйстве.



## **Глава 1. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИНВЕСТИЦИОННО-СТРОИТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСА РОССИИ**

---

Организация **инвестиционно-строительного комплекса** (ИСК) рассматривается как интеграционная управленческая деятельность, позволяющая в формате национальной экономики России воспроизводить строительную продукцию и эффективно использовать финансовые и инвестиционные ресурсы на рынке недвижимости и при проведении сделок с ней с целью обеспечения общественных потребностей и доходности предприятий ИСК.

Основа структуры, состава и описание основных участников ИСК подробно рассмотрены в монографии<sup>1</sup>, рекомендуемой к ознакомлению. В представленной главе предлагается рассмотреть организационно-экономические аспекты трансформаций инвестиционно-строительной деятельности в условиях цифровизации, изменений правового обеспечения хозяйствования и развития ИСК России в 2020–2030 годах.

Основные аспекты исследования, проведенного на кафедре экономики предпринимательской деятельности и логистики НГУЭУ, связаны с изменениями структуры ИСК: с появлением новых организационно-правовых форм хозяйствования и такого вида деятельности, как девелоперская.

В настоящее время инвестиционно-строительный комплекс объединяет четыре составляющие: строительную, ресурсообеспечивающую, рыночно-эксплуатационную и информационно-цифровую.

**Строительная составляющая** ИСК включает строительную индустрию в целом и обеспечение ее функционирования. Отра-

---

<sup>1</sup> Инвестиционно-строительные комплексы: теория и практика создания и развития: моногр. / Б. Б. Хрусталева, Н. А. Шлапакова, С. Ю. Глазкова [и др.]; под общ. ред. Б. Б. Хрусталева и Ю. С. Аргамоновой. Пенза: ПГУАС, 2016. С. 4–12.

жает деятельность изыскательских, проектных, строительных, монтажных предприятий и организаций, а также организаций, обеспечивающих их инфраструктуру.

**Ресурсообеспечивающая составляющая ИСК** важна для строительной отрасли, так как в нее входят предприятия и организации, которые на российском и международном рынках обеспечивают ресурсами строительство *производственной и жилой недвижимости*. Отражает деятельность таких отраслей, как производство строительных материалов и производство строительных комплектующих (металлоконструкций, деталей, блочных элементов и пр.). Стимулирующее воздействие на результаты деятельности ИСК также оказывает уровень технологий, механизации и автоматизации строительных процессов, возможность использования высокопроизводительного строительного оборудования и машин.

**Рыночно-эксплуатационная составляющая ИСК** включает большую часть изменений, отраженных в результатах данного исследования. Во-первых, рекомендуется анализировать описание и возможности мониторинга рынка недвижимости, выявлять изменения его организационно-правовых аспектов. Во-вторых, исследовать девелоперскую и риелторскую деятельность (как формы функционирования ИСК) на основе проектного менеджмента, объединяющего инвестиционную, проектную, строительную и коммерческую деятельности. В-третьих, рынок недвижимости рекомендуется рассматривать с позиции научно-практического аспекта, учитывая его не только как место продаж строительной продукции различных направлений (промышленное, складское, социально-инфраструктурное, жилищное, городское, сельское строительство), но и как место сделок с недвижимостью.

Также отдельно рекомендуется рассматривать аспекты создания и функционирования жилищно-эксплуатационных организаций, оказывающих коммунальные, ремонтные и прочие виды услуг жилищным товариществам или отдельным жилым домам.

**Информационно-цифровая составляющая ИСК** — это современный аспект ведения учета недвижимости в цифровой среде России. С 2021 года государственный учет недвижимости был переведен на электронную платформу Росреестра недви-

жимости и кадастровой палаты под патронажем Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации. Кроме того, сформирована и работает единая информационная система жилищного строительства (ЕИСЖС), включающая актуальный диджитал — информацию о жилищном строительстве в России. Она отражает интегрированные сведения об ипотечном кредитовании, девелоперской деятельности, рынке недвижимости на базе частной коммерческой цифровой платформы АО «Дом.РФ» (одного из активных участников новой информационной экосреды инвестиционно-строительного комплекса России). Интеграция составляющих ИСК представлена на рис. 1.1.

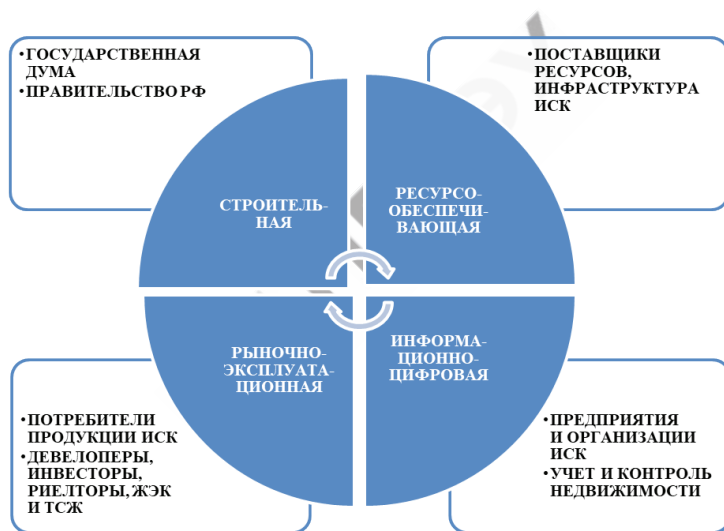


Рис. 1.1. Составляющие инвестиционно-строительного комплекса и его внешняя среда

Таким образом, современный инвестиционно-строительный комплекс имеет сложную интегрированную структуру, отвечающую требованиям общего, проектного, инвестиционного менеджмента в сложившихся условиях хозяйствования. Это позволяет достигать целей и решать задачи функционирования ИСК, связанные с обеспечением недвижимостью отраслевого хозяйства России и созданием качественного жилого фонда страны.

Достоинством ИСК является то, что в России действует устойчивый рынок недвижимости, на котором выявлены существенные трансформации в организационно-правовом аспекте и создании новой экосистемы информационного обеспечения и учета недвижимости.

Далее раскроем организационно-правовые формы хозяйствующих субъектов инвестиционно-строительного комплекса и организационно-правовые изменения в современных реалиях.

**Организационно-правовая форма (ОПФ) предприятий ИСК** — это комплекс юридических, правовых, хозяйственных норм, определяющих характер, условия, способы формирования отношений между собственниками предприятия, а также предприятием и внешними по отношению к нему субъектами хозяйственной деятельности и органами государственной власти.

В Гражданский кодекс РФ включены следующие формы хозяйствования:

- хозяйственные общества и товарищества;
- крестьянские (фермерские) хозяйства;
- хозяйственные партнерства;
- производственный кооператив;
- государственные и муниципальные унитарные предприятия<sup>1</sup>.

На основании нормативно-правовых документов проведена классификация организационно-правовых форм предприятий и организаций, действующих в сфере ИСК.

Классификация организационно-правовых форм предприятий и организаций, функционирующих в ИСК России, представлена в табл. 1.1.

В настоящее время предприятия и организации, действующие в инвестиционно-строительном комплексе России, чаще всего имеют следующие ОПФ:

1. ИП (индивидуальный предприниматель без образования юридического лица).
2. ООО (общество с ограниченной ответственностью).
3. АО (акционерное общество).
4. Государственные корпорации и государственные предприятия (ГК и ГП).
5. Товарищества собственников жилья и пр.

---

<sup>1</sup> Гражданский кодекс РФ // Доступ из СПС «КонсультантПлюс».

Таблица 1.1

**Классификация организационно-правовых форм предприятий и организаций, функционирующих в ИСК России**

<i>Юридические лица, являющиеся коммерческими организациями</i>	<i>Юридические лица, являющиеся некоммерческими организациями</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Хозяйственные товарищества и общества.</li> <li>• Полные товарищества.</li> <li>• Товарищества на вере.</li> <li>• Общества с ограниченной ответственностью/</li> <li>• Общества с дополнительной ответственностью.</li> <li>• Акционерные общества.</li> <li>• Открытые акционерные общества.</li> <li>• Закрытые акционерные общества.</li> <li>• Производственные кооперативы.</li> <li>• Крестьянские (фермерские) хозяйства.</li> <li>• Унитарные предприятия.</li> <li>• Унитарные предприятия, основанные на праве хозяйственного ведения.</li> <li>• Унитарные предприятия, основанные на праве оперативного управления.</li> <li>• Дочерние унитарные предприятия</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Потребительские кооперативы.</li> <li>• Общества и религиозные организации (объединения).</li> <li>• Общественные движения.</li> <li>• Фонды.</li> <li>• Учреждения.</li> <li>• Государственные корпорации.</li> <li>• Органы общественной самодеятельности.</li> <li>• Некоммерческие партнерства.</li> <li>• Автономные некоммерческие организации.</li> <li>• Объединения юридических лиц (ассоциации и союзы).</li> <li>• Ассоциации крестьянских (фермерских) хозяйств.</li> <li>• Территориальные общественные самоуправления.</li> <li>• Товарищества собственников жилья.</li> <li>• Садоводческие, огороднические или дачные некоммерческие товарищества.</li> <li>• Прочие некоммерческие организации</li> </ul>
<i>Организации без прав юридического лица</i>	
<p>Финансово-промышленные группы. Паевые инвестиционные фонды. Простые товарищества. Представительства и филиалы. Индивидуальные предприниматели. Самозанятые</p>	

Особую позицию в составе предприятий и организаций ИСК занимают государственные предприятия, относящиеся к хозяйствующим субъектам, производящим строительную продукцию и выполняющим функции органов исполнительной власти. Такие функции, как организация контроля над качеством строитель-

ной продукции, ведение сделок с недвижимостью, ведение учета и регистрации недвижимости, реализуются государственными предприятиями, например кадастровой палатой РФ (табл. 1.2).

Таблица 1.2

**Формы собственности предприятия ИСК.  
Сравнительный анализ ОПФ коммерческих  
и государственных предприятий**

ОПФ коммерческих предприятий и организаций, относящихся к заказчикам, поставщикам ресурсов, производителям строительной продукции (частная собственность)	ОПФ государственных предприятий, относящихся к органам исполнительной власти (государственная собственность)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Хозяйственные общества и товарищества (ХО и ХТ).</li> <li>• Крестьянские (фермерские) хозяйства.</li> <li>• Хозяйственные партнерства.</li> <li>• Производственный кооператив.</li> <li>• Государственные и муниципальные унитарные предприятия</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Правительства (Правительство РФ).</li> <li>• Министерства (федеральные, субъектов РФ).</li> <li>• Государственные комитеты (федеральные, субъектов РФ).</li> <li>• Федеральные службы и агентства (например, ФНС; АНИ, КП, ЕГРН).</li> <li>• Правительство субъекта РФ (например, правительство Новосибирской области).</li> <li>• Администрация (например, администрация губернатора Новосибирской области и правительства Новосибирской области).</li> <li>• Мэрии (например, мэрия города Новосибирска).</li> <li>• Департаменты (например, департамент информационной политики мэрии Новосибирской области).</li> <li>• Управления (например, управление документационного обеспечения мэрии города Новосибирска)</li> </ul>

Также при выборе ОПФ учитываются следующие особенности предприятий в РФ:

- критерии для отнесения предприятий к субъектам крупного бизнеса, малого и среднего;
- численный состав сотрудников (объем выручки, сумма уставного капитала, состав учредителей).

Исследуя данные критерии, можно установить четыре группы предприятий и организаций, функционирующих в РФ и в формате ИСК.

К **крупному бизнесу** относят предприятия:

- с численным составом свыше 250 чел.;
- объемом выручки свыше 2 млрд руб.;
- суммой уставного капитала свыше 100 МРОТ;
- составом учредителей в складочном капитале — государство не более 25 %, частные и прочие учредители.

В соответствии с законодательством РФ для данной группы предприятий выбирается организационно-правовая форма АО или ГП.

К **среднему бизнесу** относятся предприятия:

- с численным составом от 101 до 250 чел.;
- объемом выручки до 2 млрд руб. в год;
- суммой уставного капитала свыше десяти МРОТ;
- составом учредителей, установленным в соответствии с ФЗ от 24 июля 2007 года № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» (с доп. и изм.).

Для данных предприятий, как правило, используется организационно-правовая форма АО, ООО, ФГБОУ и пр.

К **малому бизнесу** относятся предприятия:

- с численным составом от 15 до 100 чел.;
- объемом выручки до 800 млн руб. в год;
- суммой уставного капитала свыше одного МРОТ;
- составом учредителей, установленным в соответствии с ФЗ от 24 июля 2007 года № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» (с доп. и изм.).

Пример выбранных организационно-правовых форм для данных предприятий: АО, ООО, ГБУЗ и пр.

К **микрпредприятиям** относятся хозяйствующие субъекты:

- с численным составом до 15 чел.;

- объемом выручки до 120 млн руб. в год;
- суммой уставного капитала свыше одного МРОТ;
- составом учредителей, установленным в соответствии с ФЗ от 24 июля 2007 года № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» (с доп. и изм.).

Пример выбранных ОПФ для предприятий малого и среднего предпринимательства (МСП): ХТ (например, садовое товарищество), ООО (табл. 1.3).

Таблица 1.3

**Предельные значения среднесписочной численности работников на начало 2020 года для различных категорий субъектов МСП**

Страна (страны)	Максимальная численность занятого населения на предприятии (чел.)
Россия	Микропредприятия — до 15. Малые предприятия — до 100. Средние предприятия — от 101 до 250
США	Микропредприятия — до 20. Малые предприятия — от 21 до 100. Средние предприятия — от 101 до 500
Страны ЕС	Микропредприятия — до 10. Малые предприятия — от 11 до 50. Средние предприятия — от 51 до 250
Япония	Добывающая, обрабатывающая промышленность, строительство — до 300. Оптовая торговля — до 100. Розничная торговля и индустрия услуг — до 50
Казахстан	Микропредприятия — до 15. Малые предприятия — до 100. Средние предприятия — до 250
Нигерия	Микропредприятия — до 5. Малые предприятия — от 5 до 50. Средние предприятия — от 50 до 500

В современной России в соответствии с законодательством и видом бизнеса функционируют предприятия (организации): 1) коммерческие (по целям деятельности); 2) некоммерческие (по целям деятельности); 3) унитарные (по госсобственности); 4) корпоративные (по объему полномочий и уровню управления). Все российские предприятия проходят регистрацию в Едином

государственном реестре юридических лиц (ЕГРЮЛ). Это федеральный информационный ресурс, содержащий общие систематизированные сведения о юридических лицах (предприятиях или организациях) на территории Российской Федерации. Ведение реестра осуществляется ФНС России на базе территориальных органов<sup>1</sup>. Сведения о предприятии в ЕГРЮЛ можно найти по идентификационному номеру налогоплательщика (ИНН) или по наименованию юридического лица (ЮЛ).

Каждому ЮЛ или ИП присваивается код ОКПО и ОКВЭД. Уточним: **ОКПО** — это **Общероссийский классификатор предприятий и организаций** (хозяйствующих субъектов). В наименовании обязательно указывается ОПФ. Вид экономической деятельности раскрывает код **Общероссийского классификатора видов экономической деятельности**. Коды ОКВЭД в обязательном порядке необходимо указывать при регистрации юридического лица (ООО, АО, НКО и др.), а также ИП (индивидуальных предпринимателей).

Рассмотрим одну из важных трансформаций ОПФ в России. В настоящее время установлена новая форма хозяйствования — самозанятость.

#### ***Для справки***

Термина «самозанятый» в законодательстве нет. Так неофициально называют граждан, которые получают доход от личной деятельности, работают без работодателя и работников и уведомили государство о переходе на НПД. НПД — налог на профессиональный доход. Это специальный налоговый режим, который действует во всех регионах России в качестве эксперимента до 31 декабря 2028 года. Цель эксперимента — дать людям, которые работают сами на себя (например, в рамках подработки), возможность сделать личный доход официальным. Для самозанятых установлен лимит дохода — не более 2,4 млн руб. в год.

В соответствии с законодательством РФ самозанятыми не могут быть лица, которые занимаются: перепродажей чужих

---

<sup>1</sup> ФНС России. URL: <https://egrul.nalog.ru/index.html>

товаров; продажей подакцизных товаров и товаров, подлежащих обязательной маркировке; добычей и продажей полезных ископаемых; агентской деятельностью. Все остальные виды деятельности, не запрещенные законом, самозанятым доступны. Например, они могут сдавать в аренду жилую недвижимость и другое имущество, заниматься продажей товаров собственного производства, а также оказывать практически любые услуги. Сравнительный анализ деятельности индивидуального предпринимателя и самозанятого (с выплатой налога на предпринимательскую деятельность) представлен в табл. 1.4.

Таблица 1.4

**Особенности и различия ведения деятельности индивидуального предпринимателя и самозанятого**

ИП на НПД	ИП на другом налоговом режиме
Максимальный годовой доход — 2,4 млн руб.	Максимальный доход не ограничен. Ограничения могут быть только на спецрежимах: 200 млн руб. для УСН, 60 млн руб. для ПСН
Не может нанимать сотрудников	Может нанимать сотрудников с учетом ограничений применяемой системы налогообложения: 130 работников для УСН и 15 — для ПСН
Платит один налог на доход (НПД)	Количество налогов зависит от выбранного режима налогообложения
Не платит обязательные страховые взносы	Должен платить страховые взносы, даже если не ведет никакой деятельности
Не может заниматься некоторыми видами деятельности	Может заниматься любыми видами деятельности, за исключением некоторых видов, доступных только юридическим лицам
Для приема платежей от физических лиц не нужна касса, чеки оформляют в приложении «Мой налог»	Обязан купить и использовать кассовый аппарат при приеме наличных платежей и любых платежей от физических лиц
Не нужно вести налоговую отчетность и заполнять декларации	Нужно вести и сдавать отчетность в налоговую. Это не требуется только от предпринимателей, работающих на ПСН

Работа на НПД будет для ИП выгоднее, чем на основной системе налогообложения (ОСНО) и на режиме УСН «Доходы минус расходы», если его основные клиенты — физические лица. В этом случае:

- у предпринимателя низкая ставка налога на доход;
- не нужно платить другие налоги;
- не нужно платить страховые взносы;
- нет расходов на онлайн-кассу.

Какие налоги платят самозанятые и как взаимодействуют с налоговой службой (ФНС)? Самозанятые платят один налог — НПД. Ставки зависят от источника дохода:

- 4 % — с дохода, полученного от физических лиц;
- 6 % — с дохода, полученного от юридических лиц.

Других налогов, сборов или взносов самозанятые не платят. Если статус самозанятого получает ИП, он освобождается от страховых взносов.

Таким образом, организационно-правовые и экономические аспекты деятельности хозяйствующих субъектов регламентированы нормативно-законодательными актами России.

Контроль и надзор, осуществляемый над деятельностью хозяйствующих субъектов, основан на выявлении ее соответствия правовым формам, нормам и требованиям, которые обязательны для всех предприятий и организаций, взаимодействующих в сфере инвестиционно-строительного комплекса РФ.

Далее выделим *функции девелопера*, раскроем термин «застройщик» и иные элементы системы девелопмента.

В российском строительном бизнесе используются понятия «девелопер» и «застройщик». В профессиональной деятельности эти понятия часто считают одинаковыми, хотя в нормативно-законодательных актах и договорах встречается только «застройщик», а «девелопер» — только в федеральных и деловых СМИ.

Рассмотрим, в чем разница, что такое девелопмент, какие задачи выполняет девелопер, каков порядок выполнения девелоперских проектов для инвестирования.

Термин **девелопмент** (от англ. real estate development — «развитие недвижимости»). В отечественной строительной практике девелопмент рассматривается как процесс разработки и создания объектов недвижимости на основе проектного и инвестиционного менеджмента.

**Девелопер** — это физическое или юридическое лицо, которое занимается комплексной подготовкой и реализацией проектов в строительной отрасли. Он управляет созданием объекта недвижимого имущества или его реконструкцией, изменением существующего здания, частью земли с целью максимизировать прибыль от проекта.

**Девелоперская компания** занимается развитием (девелопментом) недвижимости: приобретает землю, получает разрешение на строительство и необходимые лицензии для возведения и последующей продажи или аренды законченных объектов.

Функции, выполняемые девелопером:

- разрабатывает инвестиционно-строительный проект, рассчитывает экономическую выгоду от его реализации, проводит расчеты для ТЭО;

- проводит поиск инвесторов, готовых инвестировать в проект, может привлекать кредитные ресурсы в коммерческом банке или из других источников, использовать собственные денежные средства;

- организует нормативно-правовое сопровождение проекта.

Девелопер отличается от застройщика. Девелопер разрабатывает, сопровождает и продвигает девелоперские проекты, которые связаны со строительством, реконструкцией, модернизацией объектов или участков земли.

**Застройщик** — это подрядчик девелопера, который занимается непосредственно возведением, строительством объекта недвижимости, его сдачей в эксплуатацию или осуществляет работы по модернизации земельного участка.

Основное отличие девелопера от застройщика заключается в том, что девелопер разрабатывает бизнес-проект, а застройщик непосредственно реализует этот проект в соответствии с утвержденным техническим заданием.

Кроме того, девелопер несет ответственность за реализацию проекта в целом, а застройщик — за строительство объекта недвижимого имущества в соответствии с договором подряда. При этом покупатели недвижимого имущества могут предъявлять застройщику претензии по срокам, качеству строительства и гарантийного обслуживания, так как договорные обязательства покупателей связаны только с ним.

### *Основные задачи девелопера:*

1. Разработка стратегии развития бизнеса. Организует стратегическое управление, основанное на долгосрочном планировании и риск-менеджменте, что позволяет минимизировать убытки и влияет на повышение финансовой устойчивости девелопера в условиях изменяющегося рынка.

2. Поиск и оценка земельных участков. На этапе поиска земельных участков девелопер анализирует рынок недвижимости, чтобы определить локации, которые влияют на рост стоимости. Также оценивает сроки окупаемости проекта и потенциальные риски. Основные факторы, которые девелопер учитывает при поиске участков земли: местоположение, размер, инфраструктура, транспортная доступность, экологическая обстановка.

3. Разработка концепции проекта. После того как потенциально выгодная земля найдена, следует этап создания концепции будущего бизнес-проекта. Концепция содержит в себе архитектурный стиль, архитектурно-строительные решения, инженерное оборудование и паспорт территории.

4. Разработка проектных документов. Чтобы получить разрешение на строительство, девелопер готовит необходимую документацию. Проектно-сметная документация состоит из чертежей объектов недвижимого имущества, а также спецификации используемых материалов и оборудования.

5. Получение необходимых разрешений и лицензий на строительство. Чтобы начать строить, девелопер должен получить разрешения и лицензии. Выдают их органы государственной власти и местное самоуправление.

6. Финансирование строительства объектов недвижимого имущества. Девелопер может финансировать строительство за счет собственного капитала, привлекать банки для кредитования проектов или инвестиции других лиц.

7. Строительство объектов недвижимого имущества. Девелопер организует строительные работы через свои дочерние компании или привлекает сторонних подрядчиков.

8. Продажа объектов недвижимого имущества. В период строительства и вплоть до его завершения девелопер может реализовывать объекты недвижимости с помощью брокеров, агентств недвижимости либо создать собственный отдел продаж, риелторскую компанию.

9. Маркетинг, управление и продвижение девелоперских проектов. После того как объекты недвижимости были проданы или сданы в аренду, девелопер может через дочерние компании вести гарантийное обслуживание и управление объектами недвижимости. Также зачастую девелопер может привлекать сторонние компании, оказывающие профессиональные услуги по комплексному управлению и обслуживанию объектов недвижимости. Девелопер разрабатывает маркетинговую стратегию, занимается пиаром бренда, сотрудничает с брокерами и агентствами недвижимости, чтобы презентовать объекты недвижимости потенциальным покупателям. Все эти действия совершаются с целью привлечения внимания к объектам и их продвижения на рынке (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Структура девелоперской компании при реализации инвестиционно-строительных проектов и управлении недвижимостью<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Белобородов Р. С. Девелопмент как эффективная система управления инвестиционно-строительным проектом // Современные технологии. 2011. № 2 (2).

Особое внимание при ведении девелоперской деятельности уделяется проработке нормативно-регулятивных правовых документов, которые устанавливают условия и порядок ведения архитектурно-строительного проектирования, строительства, реконструкции объектов недвижимости, особенности заключения, исполнения и расторжения договоров в строительной-инвестиционной деятельности.

#### ***Для справки***

О применении федеральных и региональных (НСО) документов в области инвестиционно-строительного комплекса, в том числе при ведении девелоперской и риелторской деятельности (с доп. и изм. по настоящее время)<sup>1</sup>:

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 № 145-ФЗ.
2. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 № 146-ФЗ.
3. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ.
4. Федеральный закон от 25.02.1999 № 39-ФЗ «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений».
5. Федеральный закон от 09.07.1999 № 160-ФЗ «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации».
6. Федеральный закон от 29.11.2001 № 156-ФЗ «Об инвестиционных фондах».
7. Федеральный закон от 28.11.2011 № 335-ФЗ «Об инвестиционном товариществе».
8. Федеральный закон от 30.12.1995 № 225-ФЗ «О соглашениях о разделе продукции».
9. Федеральный закон от 21.07.2005 № 115-ФЗ «О концессионных соглашениях» и пр.

Таким образом, современный девелоперский и риелторский бизнес — это важная область управления в формате ИСК, со сформировавшейся и постоянно меняющейся нормативно-право-

---

<sup>1</sup> Министерство экономического развития Новосибирской области (документы). URL: <https://econom.nso.ru/page/172>

вой базой, разработанными методиками оптимизации результатов девелоперской и риелторской деятельности, способами оценки рисков и доходности данных видов деятельности.

В последние годы особое внимание уделяется формированию инвестиционно-строительных проектов и управлению недвижимостью на строительном рынке. А также цифровизации и информатизации данных видов деятельности.

Один из важнейших аспектов инвестиционно-строительной деятельности — цифровизация учета недвижимости на государственном и частном уровнях.

Учет недвижимости является важной задачей в национальной экономике России. В настоящее время совершенствование государственного учета недвижимости в России осуществляется совместно сервисом «Государственные услуги» («Мои документы»), Единым государственным реестром недвижимости, кадастровой палатой РФ, Социальным фондом России, налоговым органом (ФНС), органами МВД, сервисом ЕГР ЗАГС, нотариальной палатой РФ, региональными и муниципальными органами власти. При этом основными задачами выступают:

1. Создание современного механизма выявления право-владельцев объектов недвижимости, в том числе заброшенных земель, дач, домовладений.

2. Расширение и упорядочение вопросов кадастровой деятельности.

3. Разработка и внедрение порядка предоставления сведений из Единого государственного реестра недвижимости (ЕГРН).

4. Разработка и внедрение порядка выполнения учетно-регистрационных действий.

5. Развитие электронных сервисов в Росреестре и кадастровой палате.

6. Создание единой электронной площадки с оценщиками недвижимости.

7. Разработка программного обеспечения по кадастровой оценке недвижимости с единым программным софтом и методологией кадастровой оценки для регионов Российской Федерации и федеральной ведомости данных стоимости кадастровых объектов недвижимости.

«Государственная регистрация прав на недвижимое имущество и сделок с ним является юридическим актом признания и подтверждения государством возникновения, ограничения (обременения), перехода или прекращения прав на недвижимое имущество...»<sup>1</sup>

Основная цель учета и регистрации недвижимости включает признание прав собственности на недвижимое имущество юридических и физических лиц, что позволяет решать вопросы налогообложения, несения ответственности за содержание и нанесенный ущерб недвижимости, осуществлять сделки с недвижимостью, обеспечивает учет движения недвижимости.

Кроме цифрового учета и регистрации недвижимости, в формате инвестиционно-строительного комплекса сформированы возможности получения цифровой информации в АРИ **ЕИСЖС** — это интегрированная, полная, актуальная цифровая информация о жилищном строительстве, ипотечном кредитовании, девелоперском бизнесе и пр.

Единый институт развития в жилищной сфере России в настоящее время включает ряд активных участников, одним из них является АО «Дом.РФ». В современной экосреде им сформирована **Единая информационная система жилищного строительства (ЕИСЖС)**<sup>2</sup>.

Информационная система создана с целью интеграции учета и контроля над строительными проектами в стране, что помогает обеспечивать прозрачность бизнес-процессов, снижает риски участников рынка недвижимости, способствует росту эффективности планирования деятельности всех хозяйствующих субъектов и потребителей сферы инвестиционно-строительного комплекса.

Рассмотрим структуру ЕИСЖС (табл. 1.5).

---

<sup>1</sup> Новгородова Я. Ю. Правовое значение государственной регистрации прав на недвижимое имущество // Проблемы современной науки и образования. 2016. № 37 (79).

<sup>2</sup> Как технологии API меняют строительную отрасль России. URL: <https://xn--80az8a.xn--d1aqf.xn--p1ai>

**Структура электронной Единой информационной системы  
жилищного строительства на 01.12.2024**

Разделы	Разделы
<p>1. Информация для частных лиц:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• каталог новостроек;</li> <li>• квартиры в новосибирских новостройках;</li> <li>• Единый реестр застройщиков;</li> <li>• Единый реестр проблемных объектов;</li> <li>• проверка новостроек;</li> <li>• сравнение новостроек;</li> <li>• Единый реестр ЖСК;</li> <li>• программы господдержки;</li> <li>• инвестиционный калькулятор;</li> <li>• «Цифровая академия»;</li> <li>• строительство дома</li> </ul>	<p>2. Информация для бизнеса:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• аналитика «Про дома»;</li> <li>• АРИ ЕИСЖС;</li> <li>• информационное моделирование;</li> <li>• цифровой контроль строительства;</li> <li>• электронная регистрация сделок;</li> <li>• маркетплейс недвижимости;</li> <li>• проверено на наш.дом.рф;</li> <li>• проектное финансирование;</li> <li>• строительство частных домов;</li> <li>• «Цифровая академия»</li> </ul>
<p>3. Аналитика:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• основные показатели жилищного строительства;</li> <li>• регионы жилищного строительства;</li> <li>• девелоперы жилищного строительства;</li> <li>• рейтинг банков со счетами эскроу;</li> <li>• реализация квартир в строящихся домах;</li> <li>• характеристика строящихся квартир;</li> <li>• ввод жилья в эксплуатацию;</li> <li>• мониторинг ипотечных ставок;</li> <li>• статистика по рынку ипотеки;</li> <li>• статистические ряды жилищного строительства</li> </ul>	<p>4. Система:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• о системе;</li> <li>• медиа;</li> <li>• интеграция;</li> <li>• поддержка</li> </ul>

Достоинства ЕИСЖС:

- единый информационный портал для пользователей (рынок недвижимости, рынок девелоперских и риелторских услуг и пр.);
- простота и доступность использования;
- достоверная информация;
- возможность проведения аналитических исследований и коммерческих расчетов.

Недостатки ЕИСЖС:

- нет раздела или форума по обмену мнениями или запросами на отдельные виды информации;
- несвоевременность обновления информации.

Следует отметить, что вопрос о работе с информацией ЕИСЖС регулируется правом. Так, совершенствуются требования к информации, которую застройщики обязаны размещать в ЕИСЖС. Реализуется постановление Правительства РФ от 26 марта 2019 года № 319 «О единой информационной системе жилищного строительства», в котором определен перечень информации, которую застройщики обязаны размещать в ЕИСЖС в отношении каждого многоквартирного дома, в состав которого входят объекты долевого строительства, и особенности ее размещения<sup>1</sup>.

Согласно данным представленных исследований и видению ряда авторов, можно предложить следующие направления развития инвестиционно-строительного комплекса:

1. Совершенствование нормативно-правовых актов с учетом упорядочения девелоперской и риелторской деятельности.
2. Разработка правовых документов, включающих деятельность самозанятых, с оформлением норм и порядка их функционирования.
3. Обновление жилищного законодательства на уровне министерства строительства с созданием новых норм и правил, учитывающих экономические аспекты инвестиционно-строительного комплекса.

---

<sup>1</sup> Единый ресурс застройщиков. URL: <https://erzrf.ru/publikacii/novyuy-perechen-informatsii-kotoruyu-zastroyshchiki-obyazany-razmeshchat-v-yeiszh>

4. Обеспечение государственной поддержки малого и среднего бизнеса при ведении строительной и девелоперской деятельности.

5. Обеспечение государственной поддержки развития информационно-цифровой деятельности в инвестиционно-строительном комплексе.

6. Развитие мероприятий по подготовке высококвалифицированных кадров в области менеджмента, экономики и информационных технологий для предприятий и организаций, действующих в инвестиционно-строительном комплексе.

Реализация данных предложений будет способствовать устойчивому развитию строительной, жилищной сферы и рынка недвижимости, росту национальной экономики России в целом<sup>1</sup>.



---

<sup>1</sup> Саатчян Т. С. Перспективы развития инвестиционно-строительной деятельности в Российской Федерации // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2019. № 8-7.

## Глава 2. МАЛЫЙ И СРЕДНИЙ БИЗНЕС В РОССИИ: СОСТОЯНИЕ, ПРОБЛЕМЫ, ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ

---

Эффективное функционирование и развитие малого и среднего предпринимательства (МСП) — один из приоритетных и целевых ориентиров во исполнение Указа Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 года № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года»<sup>1</sup>.

«Развитие малого и среднего предпринимательства выступает важным фактором экономического роста могущества нашей страны, улучшения благосостояния и качества жизни населения, решения проблем экологии и ограниченности ресурсов»<sup>2</sup>.

С целью исследования состояния и тенденций развития МСП в России мы изучили информацию о количестве субъектов МСП, содержащуюся в официальных источниках<sup>3</sup>.

Количество субъектов МСП в 2024 году (6 588 535) превысило значение уровня 2023 года (6 347 771) на 240 764 единицы. Прирост количества предприятий составил 3,79 %. На 10 февраля 2025 года в реестре зарегистрировано 6 619 207 предприятий, в том числе 2 266 064 (34,23 %) — юридические лица, 4 353 143 (65,77 %) — индивидуальные предприниматели. Рост субъектов

---

<sup>1</sup> Развитие сектора МСП. URL: [https://economy.gov.ru/material/departments/d13/razvitiie\\_sektora\\_msp/](https://economy.gov.ru/material/departments/d13/razvitiie_sektora_msp/)

<sup>2</sup> Бородина Ю. Б. Современное состояние и тенденции развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации // Транспортное дело России. 2023. № 5.

<sup>3</sup> О состоянии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации и мерах по его развитию за 2019–2023 гг.: доклад. URL: [https://economy.gov.ru/material/file/flc2180f1319ea2480ac174fa780a37b/doklad\\_o\\_sostoyanii\\_msp\\_v\\_rf\\_i\\_merah\\_po\\_ego\\_razvitiyu\\_za\\_2019\\_2023\\_gg.pdf](https://economy.gov.ru/material/file/flc2180f1319ea2480ac174fa780a37b/doklad_o_sostoyanii_msp_v_rf_i_merah_po_ego_razvitiyu_za_2019_2023_gg.pdf)

<sup>4</sup> Бородина Ю. Б. Современное состояние и тенденции развития...

по сравнению с 2024 годом уже составил 0,47 %. Ожидается еще больший прирост по завершении отчетного периода<sup>1</sup>.

Наглядно на рис. 2.1 представлена динамика субъектов малого и среднего предпринимательства Российской Федерации за 2017–2025 годы.

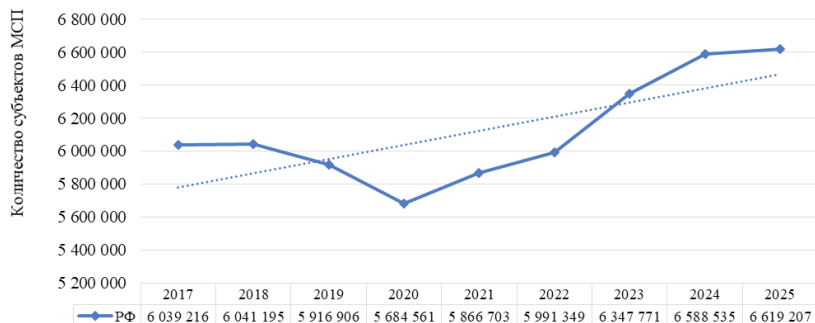


Рис. 2.1. Юридические лица и индивидуальные предприниматели Российской Федерации (субъекты малого и среднего предпринимательства), 2017–2025 годы, ед.

Источник: URL: <https://ofd.nalog.ru/> (2023 год представлен данными на 10.02.2025).

В целом и в разрезе видов предпринимательства по масштабам деятельности наибольший спад зафиксирован в 2020 году. Количество микропредприятий — 5 450 261, малых — 216 615, средних — 17 685. В 2020 году на количестве субъектов сказалась прежде всего пандемия<sup>2</sup>.

Прослеживается влияние распространения новой коронавирусной инфекции и внешнего санкционного давления. Однако, несмотря на все вызовы и шоки, сектор МСП в 2019–2022 годах сохранил стабильность и продолжил наращивать потенциал. Так, минимальное количество субъектов МСП (включая микро-,

<sup>1</sup> Бородина Ю. Б. Проблемы и перспективы развития малого и среднего бизнеса в России // Устойчивое экономическое развитие: проблемы и перспективы: сб. науч. ст. Новосибирск, 2024. С. 61–66.

<sup>2</sup> Бородина Ю. Б. Оценка состояния малого и среднего бизнеса в России // Бухгалтерский учет и аудит: прошлое, настоящее и будущее: сб. науч. ст. Новосибирск, 2024. С. 58–61.

малые и средние предприятия) зафиксировано в 2020 году (5 684 561). В этой точке падение завершилось, наметилась стабильная тенденция к росту. Следует отметить, что вследствие СВО с 2022 года список округов расширился<sup>1</sup>.

Сектор МСП в 2019–2023 годах не только сохранил стабильность, но и вырос: количество МСП в 2023 году достигло наивысшего значения с 2016 года<sup>2</sup>.

Распределение субъектов предпринимательства по масштабам деятельности представлено на рис. 2.2.

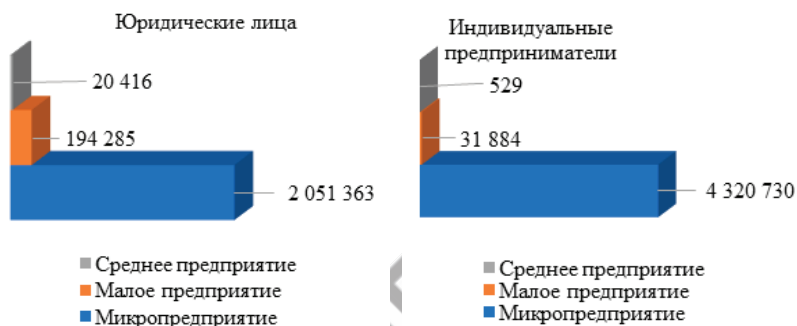


Рис. 2.2. Юридические лица и индивидуальные предприниматели Российской Федерации (субъекты малого и среднего предпринимательства) на 10.02.2025, ед.

С 2017 по 2025 год в группах юридических лиц и индивидуальных предпринимателей прослеживается единая тенденция к преобладанию микропредприятий, далее следуют малые предприятия, меньше всего средних предприятий.

В целом прослеживается единая тенденция в распределении субъектов по масштабам деятельности как среди юридических лиц, так и среди индивидуальных предпринимателей. Микропредприятия занимают лидирующие позиции по количеству. Доля микропредприятий составляет 90,53 % (2 051 363) и 99,26 % (4 320 730) соответственно. 8,57 % (194 285) и 0,73 % (31 884)

<sup>1</sup> Бородина Ю. Б. Проблемы и перспективы развития...

<sup>2</sup> О состоянии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации...

соответственно приходится на малые предприятия. И незначительный удельный вес — 0,90 % (20 416) и 0,01 % (529) соответственно — занимают предприятия среднего бизнеса<sup>1</sup>.

На рис. 2.3 представлено количество субъектов малого и среднего бизнеса России.



Рис. 2.3. Количество субъектов малого и среднего предпринимательства Российской Федерации в разрезе федеральных округов в 2025 году, ед.

Наибольшее количество предприятий сконцентрировано в Центральном федеральном округе. По состоянию на 10.02.2025 в едином реестре зарегистрировано 2 094 462 субъектов, что составляет 31,64 %. Такое распределение можно объяснить неравномерным развитием различных сфер деятельности в регионах Российской Федерации<sup>2</sup>.

Далее в лидерах Приволжский федеральный округ (1 138 750 субъектов МСП). Доля округа в общем количестве предприятий — 17,20 %. Третье место (11,41 %) — Южный федеральный округ (117 087 предприятий округа)<sup>3</sup>. Пятое место занимает Сибирский федеральный округ. Общее число субъектов — 654 011.

<sup>1</sup> Бородина Ю. Б. Проблемы и перспективы развития...

<sup>2</sup> Бородина Ю. Б. Оценка состояния...

<sup>3</sup> Там же.

Структура субъектов Сибирского федерального округа представлена на рис. 2.4. Лидирует Новосибирская область. Количество субъектов — 152 741.

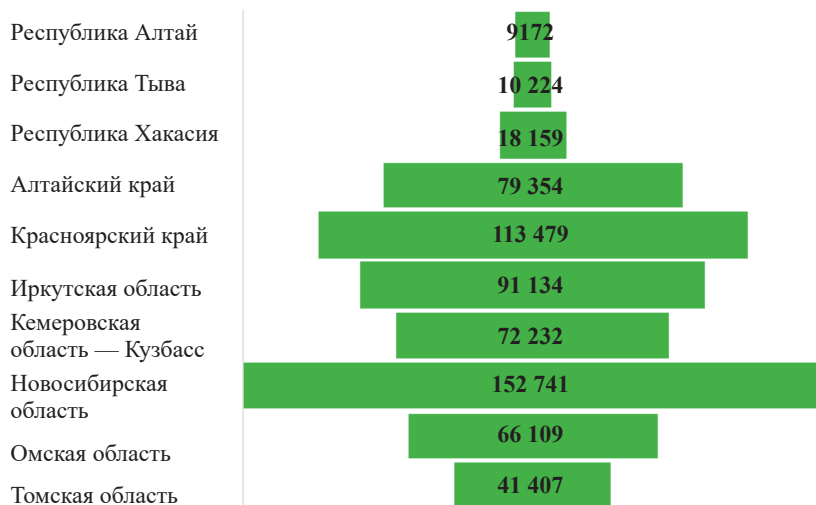


Рис. 2.4. Субъекты МСП Сибирского федерального округа (на 10.02.2025), %

Предпочтения предпринимателей по отдельным видам деятельности неравномерны. Выявлено явное смещение интересов к розничной торговле по почте или через интернет (21 % от общего количества предприятий)<sup>1</sup>. Наиболее популярны (топ-10) следующие виды деятельности (рис. 2.5).

На втором месте — деятельность автомобильного грузового транспорта (15 %); на третьем — строительство жилых и нежилых зданий (14 %); завершают десятку лидеров предоставление услуг парикмахерскими и салонами красоты (6 %) и разработка компьютерного программного обеспечения (6 %)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Бородина Ю. Б. Оценка состояния...

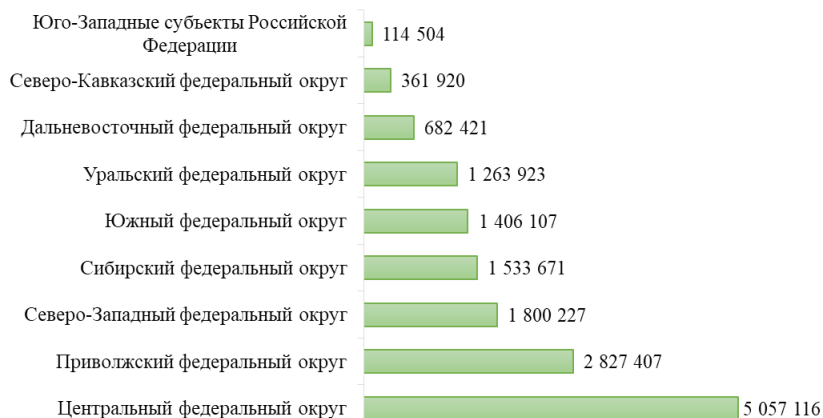
<sup>2</sup> Бородина Ю. Б. Современное состояние и тенденции...



Рис. 2.5. Субъекты МСП Российской Федерации в разрезе видов экономической деятельности (на 10.02.2025), %

Целевым показателем, характеризующим достижение национальной цели к 2030 году, является численность занятых в сфере малого и среднего предпринимательства, включая индивидуальных предпринимателей. В соответствии с методикой расчета показателя, утвержденной приказом Минэкономразвития России от 23 апреля 2019 года № 239, численность занятых в сфере МСП за 2023 год составила 31 276 млн чел.<sup>1</sup> Количество работников в субъектах МСП РФ в разрезе федеральных округов (по состоянию на 10.02.2025) представлено на рис. 2.6.

<sup>1</sup> Развитие сектора МСП...



*Рис. 2.6. Количество работников в субъектах МСП Российской Федерации в разрезе федеральных округов (на 10.02.2025), чел.*

Государственные меры нацелены на оказание поддержки начинающим предпринимателям, на развитие деятельности самозанятых, микро- и малых предприятий. Например, предоставление финансовой поддержки по программе льготного кредитования субъектов МСП «1764», микрозаймов по льготной ставке государственными МФО, получение доступа к территориям созданных промышленных парков/технопарков и оказание информационно-консультационных и образовательных услуг центрами «Мой бизнес»<sup>1</sup>. По данным Министерства экономического развития РФ, разработана новая структура паспорта национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы», она включает четыре федеральных проекта: поддержку самозанятых, преакселерацию, акселерацию субъектов МСП, цифровую платформу МСП. Ключевая задача — стимулирование роста МСП в приоритетных отраслях экономики и перехода компаний в «более высокую» категорию<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Бородина Ю. Б. Оценка состояния...

<sup>2</sup> Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской деятельности. URL: [https://www.economy.gov.ru/material/directions/np\\_effektivnaya\\_i\\_konkurentnaya\\_ekonomika/fp\\_maloe\\_i\\_srednee\\_predprinimatelstvo\\_i\\_podderzhka\\_individualnoy\\_predprinimatelskoy\\_iniciativy/](https://www.economy.gov.ru/material/directions/np_effektivnaya_i_konkurentnaya_ekonomika/fp_maloe_i_srednee_predprinimatelstvo_i_podderzhka_individualnoy_predprinimatelskoy_iniciativy/)

Таким образом, развитию МСП способствует в полной мере поддержка государства. В регионах реализуются программы на местах. Результат проявляется в восстановлении этой сферы. Дополнительные рабочие места, предпринимательские инициативы, инновационные проекты — это лишь малая часть положительного воздействия сектора МСП на экономику страны.



### **Глава 3. ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО И ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИИ**

---

Стремительное развитие технологий, глобализация экономики, цифровизация деятельности организаций обуславливают актуальность изучения технологического предпринимательства и его влияния на инновационную деятельность субъектов хозяйствования.

Вышеназванные условия приводят к необходимости со стороны хозяйствующих субъектов разрабатывать и внедрять в свою деятельность инновации, чтобы обеспечить конкурентоспособность. Ключевым фактором при реализации инноваций и разработке новых продуктов становится технологическое предпринимательство.

Необходимо отметить, что с февраля 2022 года в экономике России происходят существенные изменения:

1. Ужесточение антироссийских санкций, которые привели к снижению иностранных инвестиций.

2. Уход иностранных компаний и необходимость развития импортозамещения.

3. Поиск новых рынков сбыта и формирование новых экономических отношений со странами Азии и Ближнего Востока.

4. Ориентир на развитие высоких технологий и формирование экосистемы технологического предпринимательства.

5. Государственная поддержка научных исследований и студенческого предпринимательства.

Вышеперечисленные и ряд других изменений способствовали тому, что в соответствии с указом Президента Российской Федерации от 28 февраля 2024 года № 145 была утверждена Стратегия научно-технологического развития Российской Федерации, в которой указано, что «целью научно-технологического

развития является обеспечение независимости и конкурентоспособности государства, достижение национальных целей развития и реализация стратегических национальных приоритетов путем создания эффективной системы наращивания и наиболее полного использования интеллектуального потенциала нации»<sup>1</sup>.

Основные положения Стратегии:

1. Ориентир на разработку и коммерциализацию передовых технологий в основных отраслях экономики.
2. Увеличение финансирования научных исследований.
3. Формирование сотрудничества научных учреждений и промышленности.
4. Развитие инфраструктуры коммерциализации результатов научных исследований.
5. Создание условий для развития наукоемкого предпринимательства.
6. Создание и развитие инновационных экосистем.
7. Реализация траектории успешной карьеры в наукоемком предпринимательстве.

Для достижения цели научно-технологического развития необходимо решить следующие основные задачи:

а) сформировать эффективную систему взаимодействия науки, технологий и производства, обеспечив повышение восприимчивости экономики и общества к новым технологиям, создав условия для развития наукоемкого предпринимательства;

б) создать инфраструктуру и условия для проведения научных исследований и разработок, внедрения наукоемких технологий, отвечающих современным принципам организации научной, научно-технической и инновационной деятельности, на основе лучших российских и мировых практик;

в) создать возможности для выявления и воспитания талантливой молодежи, построения успешной карьеры в области науки, технологий и технологического предпринимательства, обеспечив сохранение и развитие интеллектуального потенциала науки, повышение престижа профессии ученого и инженера;

---

<sup>1</sup> О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации: указ Президента Российской Федерации от 28 февраля 2024 г. № 145 // Доступ из СПС «КонсультантПлюс».

г) сформировать эффективную систему управления в области науки, технологий и производства, а также инвестиций в эту область, обеспечив единое научно-технологическое пространство, ориентированное на решение государственных задач и удовлетворение потребностей экономики и общества;

д) способствовать формированию модели международного научно-технического сотрудничества и международной интеграции в области научных исследований и разработок, позволяющей защитить национальные интересы Российской Федерации в условиях внешнего давления, сохранить идентичность российской науки и повысить ее эффективность за счет взаимовыгодного международного взаимодействия<sup>1</sup>.

Реализация вышеназванных положений, а также решение основных задач и достижение цели Стратегии научно-технологического развития могут осуществляться через технологическое предпринимательство.

Далее раскроем понятие и особенности технологического предпринимательства.

**Технологическое предпринимательство** — процесс разработки и реализации инноваций и инновационных решений для создания новых продуктов и технологий с целью их коммерциализации на рынке.

Технологическое предпринимательство можно рассматривать с разных точек зрения, что и делают зарубежные и отечественные авторы.

Большинство авторов склоняются к мнению, что основоположником концепции технологического предпринимательства можно считать J. Schumpeter (Й. Шумпетер), который рассматривал предпринимательство в целом как процесс «созидательного разрушения» и связывал его с внедрением новых технологий в экономику. Шумпетер считал, что предприниматель является носителем инновационной функции в экономике и должен реализовывать новые комбинации возможностей и ресурсов для создания коммерческой ценности.

---

<sup>1</sup> О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации...

«По мысли Шумпетера, в полной мере неопределенность и, соответственно, риск имеют место не тогда, когда человек действует по установившимся и апробированным правилам и нормам в полном соответствии с буквой закона и учебника, а когда он поступает вопреки традициям, вопреки усвоенным в университете нормам и правилам, когда агент решает избрать новое поле деятельности или новое, неизведанное другим направление»<sup>1</sup>.

По мнению Т. Bailetti (Т. Байлетти), технологическое предпринимательство — это инвестиции в коммерческий проект в целях использования данных средств в качестве разнородных активов, направленных на воссоздание новых ценностных характеристик продукта, отличающих его от других.

Что отличает технологическое предпринимательство от других видов предпринимательства, так это совместное экспериментирование и производство новых продуктов, активов и их атрибутов, которые связаны с достижениями в области научных и технологических знаний и правами собственности фирмы на активы<sup>2</sup>.

В своих исследованиях Байлетти утверждает, что технологическое предпринимательство объединяет предпринимателей, ученых и инженеров для разработки инновационных решений, удовлетворяющих потребности рынка и общества, успешное технологическое предпринимательство требует эффективного взаимодействия между разными секторами и отраслями экономики, а также наличия благоприятной среды для внедрения инноваций и инвестирования в них.

S. Shane (С. Шейн) определяет технологическое предпринимательство как процесс выявления, оценки и реализации возможностей, связанных с коммерциализацией технологических инноваций. В его работах подчеркивается значимость взаимодействия между научными исследованиями, венчурным финансированием и рыночными механизмами.

---

<sup>1</sup> Антипина Е. В. Инновационная концепция предпринимательства Й. Шумпетера: теоретические аспекты // Вестник РЭУ. 2014. № 10 (76). С. 29–39.

<sup>2</sup> Высоцкая Г. В. Сущность и предпосылки развития технологического предпринимательства // Устойчивое экономическое развитие: проблемы и перспективы: сб. науч. ст. Новосибирск: НГУЭУ, 2022. С. 108–113.

М. Morris и J. Covin указывают, что технологическое предпринимательство предусматривает создание новых предприятий, деятельность которых основана на разработке новых технологий и формировании экосистемы инновационного бизнеса. С их точки зрения, технологическое предпринимательство — это ключевой фактор экономического роста и конкурентоспособности как организаций, так и государства.

Технологическое предпринимательство заключается в управлении совместными исследованиями и во внедрении их в деятельность. Оно фокусируется на инвестировании в проекты фирм и их реализации, а не просто на признании технологий или рыночных возможностей. Таким образом, технологическое предпринимательство понимается как феномен совместного производства, который опирается на команду специализированных людей из нескольких областей<sup>1</sup>.

В российской научной литературе технологическое предпринимательство исследуется в контексте инновационного развития экономики. Некоторые определения представлены в табл. 3.1.

Таблица 3.1

**Понятие и подходы к определению  
технологического предпринимательства**

Подход	Автор	Определение понятия
1. Инновационно-коммерческий	В. Л. Макарова	Процесс создания и развития наукоемких компаний, ориентированных на коммерциализацию технологий
	Е. А. Громова	Совокупность процессов и методов, направленных на внедрение технологических решений в рыночную среду
	Ю. М. Беляев	Использование научных достижений для создания новых продуктов, ориентированных на повышение конкурентоспособности бизнеса

<sup>1</sup> Высоцкая Г. В. Указ. соч. С. 108–113.

Подход	Автор	Определение понятия
2. Государственно ориентированный	А. Н. Казанцев	Важный элемент национальной инновационной системы, способствующий государственно-частному партнерству в сфере науки и технологий
	Л. А. Сорокина	Стратегический инструмент развития экономики, направленный на укрепление технологического суверенитета государства
3. Инфраструктурный	Е. А. Павлова	Формирование среды для эффективного взаимодействия науки, бизнеса и государства в сфере высоких технологий
	Т. В. Калужная	Развитие технологических кластеров и инновационных хабов для поддержки предпринимательства
4. Рыночный	О. В. Смирнова	Деятельность, направленная на формирование инновационного рынка и развитие высокотехнологичных компаний
	К. А. Ефремов	Процесс создания конкурентных преимуществ на основе передовых технологий и адаптации к изменениям рынка
5. Стратегический	Е. А. Кузнецова	Ключевой фактор технологического суверенитета страны, стимулирующий научные исследования и трансфер технологий в промышленность
	Ю. Н. Степанова	Элемент национальной стратегии технологического развития, направленный на создание новых рынков и продуктов

Анализ существующих определений позволяет утверждать, что технологическое предпринимательство представляет собой специфическую форму предпринимательской деятельности, ори-

ентированной на коммерческое использование научных и технологических достижений. Технологическое предпринимательство основано на генерации, освоении и коммерциализации технологических решений.

Успешные технологические решения и, как следствие, реализация технологического предпринимательства возможны при создании необходимых условий, к которым относятся:

1. Государственная политика в сфере науки и инноваций. Государственная поддержка — один из ключевых факторов, способствующих развитию технологического предпринимательства. Разработка нормативно-правовых актов и создание благоприятного законодательного поля, а также стимулирование научно-технологического развития через финансирование и поддержку инновационных проектов позволяют сформировать инновационную среду и задать вектор развития отдельных отраслей и экономики в целом.

«За последние годы в России создано множество объектов фундаментальной инфраструктуры, в частности сформированы крупные технологические парки, промышленные кластеры и индустриальные парки, особые экономические зоны и зоны опережающего развития. В частности, для опережающего развития ряда актуальных для экономики страны направлений в России представители бизнеса и экспертных сообществ объединились в платформу под названием “Национальная технологическая инициатива” для развития перспективных технологических рынков и отраслей, основной целью которой является создание условий для достижения глобального технологического лидерства нашей страны в мире до 2035 г.»<sup>1</sup>.

2. Финансовая и инвестиционная доступность. Развитию технологического предпринимательства способствует финансирование инновационных проектов и доступность инвестиций в виде венчурного капитала, государственных грантов и частных инвестиций, которые используются предпринимателями для реализации высокорисковых проектов, направленных на разработку

---

<sup>1</sup> Полозков М. Г., Андреев Е. В., Жарницкий В. Я., Баюк О. А. Технологическое предпринимательство как инструмент перехода на инновационный тип развития экономики // Экономика. Налоги. Право. 2022. № 15 (5). С. 67–77.

и внедрение передовых технологий. Детальной проработке предпринимательских проектов, снижению барьеров для выхода на рынок, преодолению финансовых рисков, связанных с инновационными инициативами, способствует использование финансовых инструментов и механизмов через деятельность бизнес-инкубаторов и акселераторов.

3. Потенциал отрасли и страны в научно-технической сфере. От уровня научно-технического потенциала страны (доступность результатов фундаментальных и прикладных исследований для генерации новых идей, разработка новых продуктов и коммерциализация результатов, наличие квалифицированных исследователей, инженеров и ученых) напрямую зависит развитие технологического предпринимательства.

Технологическое предпринимательство обеспечивает практическое использование результатов исследований благодаря эффективному сотрудничеству между наукой, технологиями и коммерческим миром. Изобретения, открытия и новые технологии (в результате внедрения и развития коммерческого рынка) формируют технологические инновации, которые определяют дальнейшее развитие продуктов и процессов<sup>1</sup>.

4. Цифровизация и технологизация деятельности. Современные ИТ-решения, к которым относятся искусственный интеллект, интернет вещей, блокчейн, аналитика больших данных и др., предоставляют возможности для создания продуктов и услуг, максимально отвечающих запросам потребителей и требованиям рынка. Цифровизация и технологизация деятельности помогают компаниям быстро адаптироваться к происходящим изменениям в экономической среде, ускорять процессы внедрения инноваций и улучшать взаимодействие с клиентами.

5. Формирование экосистемы технологического предпринимательства. Создание благоприятной экосистемы — важнейшее условие для устойчивого развития технологического предпринимательства. Экосистема включает в себя сеть бизнес-инкубаторов, акселераторов, технопарков и инновационных хабов, где предприятия, научные учреждения, инвесторы и государственные структуры активно сотрудничают. Такая интегрированная

---

<sup>1</sup> Высоцкая Г. В. Указ. соч. С. 108–113.

среда способствует обмену знаниями, формированию партнерств и ускоренному внедрению инновационных решений в коммерческую практику. Наличие развитой экосистемы снижает транзакционные издержки, помогает минимизировать риски и создает условия для динамичного расширения инновационного бизнеса.

6. Подготовка специалистов. Ключевым фактором успешного технологического предпринимательства выступает наличие высококвалифицированных специалистов. Развитие образовательных программ, специализированных курсов и тренингов в области науки, инженерии, управления инновациями и бизнеса способствует формированию кадров, способных решать сложные технологические задачи. Именно современная, ориентированная на междисциплинарный подход система образования и налаженное сотрудничество между образовательными учреждениями, научными центрами и бизнес-средой обеспечивают устойчивое развитие инновационного сектора экономики.

Эти условия в совокупности формируют основу для развития технологического предпринимательства, способствуя его интеграции в экономическую систему и стимулируя инновационное развитие на всех уровнях.

В табл. 3.2 представлены основные виды технологического предпринимательства.

*Таблица 3.2*

### **Виды технологического предпринимательства**

Вид	Характеристика
Стартаповое технологическое предпринимательство	Создание новых компаний на основе инновационных технологических решений, направленных на быстрый рост, завоевание рынка и адаптацию к динамичным условиям
Корпоративное технологическое предпринимательство	Инициатива внутри крупных организаций, когда сотрудники или специализированные подразделения разрабатывают инновационные проекты для повышения конкурентоспособности компании (интрапредпринимательство)

Вид	Характеристика
Венчурное технологическое предпринимательство	Формирование бизнес-проектов с привлечением венчурного капитала, где высокие риски компенсируются потенциалом существенного роста и высокой доходностью инвестиций
Региональное технологическое предпринимательство	Развитие инновационных проектов с учетом специфики региональных рынков, инфраструктуры и поддержки со стороны местных органов власти, что способствует адаптации технологий к локальным условиям
Международное технологическое предпринимательство	Ориентация на глобальный рынок с активным поиском партнерств и использованием международных ресурсов, что обеспечивает обмен опытом и расширение возможностей коммерциализации инноваций

Как видно из таблицы, технологическое предпринимательство реализуется как в небольших стартапах, так и в масштабных инновационных проектах крупных компаний. Причем стартапы ориентированы на быстрый рост и внедрение прорывных технологий. Корпоративные инициативы направлены на повышение конкурентоспособности существующего бизнеса за счет внутренних инноваций, венчурное предпринимательство делает акцент на привлечении капитала и масштабируемости проектов, региональное — на учете местной специфики и поддержки со стороны региональных властей, а международное предполагает выход на глобальные рынки и кооперацию с зарубежными партнерами.

Рассмотрим влияние технологического предпринимательства на деятельность организаций. Технологическое предпринимательство оказывает значительное влияние на деятельность организаций, внося изменения в ключевые аспекты их функционирования. Использование передовых технологий позволяет компаниям формировать уникальные конкурентные преимущества и выходить на новые рынки; оптимизация бизнес-процессов и внедрение инновационных решений способствует автоматизации, повышению эффективности производства и снижению издержек. Технологическое предпринимательство открывает возможности для создания новых продуктов и услуг, что снижает

зависимость организации от традиционных источников дохода, а развитие внутрикорпоративных механизмов поддержки инноваций способствует созданию среды, ориентированной на постоянные улучшения и внедрение новых идей.

Исходя из вышеизложенного, можно утверждать, что влияние технологического предпринимательства на деятельность организации проявляется в нескольких аспектах:

- во-первых, внедрение технологий и инноваций помогает организациям адаптироваться к происходящим изменениям внешней среды, формировать, развивать и усиливать свои конкурентные преимущества;

- во-вторых, технологическое предпринимательство помогает оперативно реагировать на происходящие рыночные изменения, гибкость и ориентация на современные технологии дают возможность разрабатывать и предлагать уникальные продукты, что повышает их ценностное предложение для потребителей и укрепляет рыночные позиции организации;

- в-третьих, повышается эффективность деятельности организации (как результат внедрения передовых технологических решений), при этом следствием использования инноваций становится оптимизация бизнес-процессов и снижение издержек;

- в-четвертых, в организациях, внедряющих технологические инновации, происходит диверсификация деятельности, расширение номенклатуры и ассортимента продукции и услуг, появляется возможность освоения новых рыночных сегментов и минимизации рисков, которые возникают при узкоспециализированной деятельности;

- в-пятых, организации, ориентированные на постоянный поиск новых решений и внедрение передовых технологий, формируют инновационную корпоративную культуру и стимулируют сотрудников к генерации идей, творческому подходу к решению задач и непрерывному профессиональному развитию, что в долгосрочной перспективе способствует устойчивости и динамичному развитию бизнеса.

Таким образом, происходит активизация инновационной деятельности организаций, и технологическое предпринимательство

становится стратегическим инструментом обеспечения их конкурентоспособности, устойчивого роста и адаптации к требованиям современного технологического уклада.

Под **инновационной деятельностью** принято понимать последовательность действий, направленных на разработку и внедрение новых или значительно измененных товаров и услуг. «Согласно международным стандартам (официальным рекомендациям Организации европейского экономического сотрудничества и развития) в качестве важнейших, применительно к технологическим инновациям, выделяются следующие виды инновационной деятельности: научные исследования и разработки, технологическое оснащение и организация производства инновационной продукции, приобретение технологий, производственное проектирование, освоение инновационной продукции, маркетинг новой продукции»<sup>1</sup>.

Для эффективного управления процессами разработки и внедрения технологий и инноваций в деятельность организации актуальна и модель организации инновационной деятельности. Основные компоненты модели:

1. Стратегический уровень.
2. Организационный уровень.
3. Процессный уровень.
4. Ресурсный уровень.

Характеристика представленных компонентов дана в табл. 3.3.

Таблица 3.3

#### Основные компоненты модели инновационной деятельности

Уровень	Описание	Ключевые элементы
Стратегический уровень	Определяет видение, миссию и цели инновационной деятельности, разрабатывает стратегии инновационного развития	1. Направления инновационной деятельности. 2. Анализ внешней и внутренней среды. 3. Формирование инновационной стратегии

<sup>1</sup> Пшеничников С. В. Инновационная деятельность и ее структура // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2010. № 2. С. 72–75.

Уровень	Описание	Ключевые элементы
Организационный уровень	Включает структуру управления инновациями, распределение функций и создание специализированных подразделений	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Инновационные подразделения (НИОКР, венчурные группы).</li> <li>2. Взаимодействие между отделами (маркетинг, производство, финансы).</li> <li>3. Механизмы управления инновациями (интенсивы, конкурсы и гранты)</li> </ol>
Процессный уровень	Определяет последовательность этапов инновационного процесса и методы его реализации	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Генерация идей (поиск инновационных решений).</li> <li>2. Оценка и отбор (анализ перспективности и рисков).</li> <li>3. Разработка и тестирование (создание прототипов и испытания).</li> <li>4. Внедрение и коммерциализация (масштабирование и выход на рынок)</li> </ol>
Ресурсный уровень	Обеспечивает предприятие необходимыми ресурсами для инновационной деятельности	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Финансовые (внутренние инвестиции, венчурный капитал, гранты).</li> <li>2. Технологические (исследовательская база, цифровизация, патенты).</li> <li>3. Человеческие (экспертные кадры, инновационная культура)</li> </ol>

Каждый из названных уровней выполняет закрепленные функции и содержит элементы, направленные на обеспечение эффективного управления инновациями.

Интеграция всех уровней модели инновационной деятельности позволяет создать гибкую и адаптивную систему, способную быстро реагировать в технологической и рыночной среде.

В завершение отметим, что технологическое предпринимательство представляет собой ключевой элемент современной экономики, способствующий развитию инноваций, укреплению кон-

курентных позиций организаций и обеспечению их долгосрочного экономического роста и развития. Эффективное развитие технологического предпринимательства требует комплексного подхода, основанного на взаимодействии государства, научного сообщества и бизнеса.

Технологическое предпринимательство (как специфическая форма предпринимательской деятельности) ориентировано на коммерческое использование научных и технологических достижений и коммерциализацию технологических решений.

Технологическое предпринимательство реализуется и через запуск небольших стартапов, и через масштабные инновационные проекты крупных компаний.

Технологическое предпринимательство играет фундаментальную роль в развитии деятельности современных организаций, обеспечивая им выход на новые рынки, повышение операционной эффективности и формирование устойчивых конкурентных преимуществ благодаря постоянному внедрению передовых технологий. В результате происходит активизация инновационной деятельности организаций, и технологическое предпринимательство становится стратегическим инструментом обеспечения их конкурентоспособности, устойчивого роста и адаптации к требованиям современного технологического уклада.

Инновационная деятельность служит основой для новых технологических инициатив, создавая динамичную и адаптивную бизнес-среду, а технологическое предпринимательство становится решающим фактором устойчивого экономического роста и достижения стратегических целей организации.

## **Глава 4. ЦИФРОВАЯ ЭКОНОМИКА И ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА В ПРОМЫШЛЕННОСТИ: НОВЫЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ И ОПТИМИЗАЦИИ**

---

В новых условиях цифровой экономики необходимость пересмотра подходов к повышению производительности труда в промышленном секторе Российской Федерации не вызывает сомнений.

Одним из ключевых показателей, отражающих динамику развития как отдельно взятой отрасли, так и страны в целом, является производительность труда. Существуют различные факторы, которые так или иначе влияют на показатель производительности труда, его динамика может быть как положительной, так и отрицательной. Факторы, оказывающие полезное воздействие на производительность труда: грамотная организация производства; повышение уровня знаний и квалификации как рядовых сотрудников, так и высшего менеджмента; не только материальное, но и моральное стимулирование труда; постоянное совершенствование процесса производства; внедрение цифровых сервисов и новейшего компьютерного оборудования. При росте показателя производительности труда в компании увеличиваются объемы производства, снижается себестоимость одного изделия, повышается конкурентоспособность предприятия.

Несмотря на то что сейчас в России проводится активная политика по повышению производительности труда, данный показатель остается на достаточно низком уровне (в среднем по России 88,4 тыс. долл. на одного занятого по итогам 2023 года) в сравнении с другими странами — лидерами мирового рынка (США — 172,1 тыс. долл., Германия — 138,6 тыс. долл.). Производительность труда — один из ключевых факторов экономиче-

ского роста и конкурентоспособности страны. В условиях цифровой экономики, когда быстро меняются и развиваются технологии, меняются и появляются новые рынки сбыта и потребности клиентов, необходимо постоянно совершенствовать подходы к повышению производительности труда на производственных предприятиях. Это позволит предприятиям адаптироваться к новым вызовам, повысить эффективность и качество продукции, снизить издержки и увеличить прибыль. Данная тема исследования актуальна, так как имеет большое практическое и теоретическое значение для развития промышленного сектора экономики.

Существует множество научных работ, посвященных повышению производительности труда на производственных предприятиях, большинство из них не учитывают специфику цифровой экономики, которая характеризуется высокой динамикой и неопределенностью. Кроме того, многие из существующих подходов не уделяют достаточного внимания вовлечению и мотивации работников, а также развитию их компетенций и навыков в области цифровой экономики. Таким образом, научная проблема заключается в необходимости разработки и апробации современных подходов к повышению производительности труда на производственных предприятиях в условиях цифровой экономики, которые бы учитывали особенности этого типа экономики, а также потребности и интересы сотрудников.

Трудовая деятельность — один из ключевых факторов производственной активности любого предприятия, а соотношение результатов и затрат труда определяется как производительность труда. Данный показатель является значимым критерием при оценке эффективности как отрасли, так и экономики страны в целом<sup>1</sup>. Более того, как констатировал К. Маркс, различные ступени человеческого общества отличаются не столько тем, что производится, сколько тем, как производится: какими производственными силами. Непосредственным показателем, который характеризует развитие производственных сил, выступает

---

<sup>1</sup> Управление персоналом организации: учеб. / А. Я. Кибанов [и др.]; под ред. А. Я. Кибанова. 3-е изд., доп. и перераб. М.: Инфра-М, 2005. 638 с.

именно производительность труда<sup>1</sup>. Иными словами, можно сказать, что уровень производительности труда в конкретной стране характеризует уровень развития самого общества в целом.

**Цифровая экономика** — это экономическая деятельность, основанная на цифровых технологиях (цифровизации) и инновационных решениях, которые являются базовыми производственными факторами и обеспечивают более высокую эффективность бизнеса, а следовательно, и более высокие темпы роста производительности труда<sup>2</sup>.

Всякое достижение научно-технического прогресса (далее — НТП) бескомпромиссно приводит к росту производительности труда, ведь любое достижение в части НТП влияет на экономию рабочего времени, которая является элементом (составной частью) производительности труда<sup>3</sup>. Достижения в области НТП также оказывают прямое или опосредованное влияние на процесс производства, его трудоемкость и характер труда (путем внедрения новых технологий), что влечет за собой не только рост производительности труда, но и процессные изменения в бизнес-архитектуре предприятий, или, как данный процесс называют в современной литературе, «цифровой вихрь», или цифровизацию, посредством чего предприятия начинают развиваться в индустрии 4.0.

Под цифровизацией будем понимать конвергенцию большого числа научно-технических инноваций, которые появились благодаря интернет-технологиям. К ключевым технологиям на данный момент можно отнести: большие данные и аналитику, облачные вычисления, интернет вещей, машинное обучение, виртуальную реальность и искусственный интеллект (далее — ИИ)<sup>4</sup>.

Более подробно остановимся на инструментах цифровой экономики, которые предприятия могут внедрять и применять

---

<sup>1</sup> Баликов В. З. Экономические исследования: история, теория, методология: моногр. Новосибирск: НГУЭУ, 2018. 372 с.

<sup>2</sup> Что такое цифровая экономика и где ей обучиться? // Высшая школа бизнеса. URL: <https://hsbi.hse.ru/articles/chto-takoe-tsifrovaya-ekonomika-i-gde-ey-obuchitsya/>

<sup>3</sup> Там же.

<sup>4</sup> Цифровой вихрь: как побеждать диджитал-новаторов их же оружием / Дж. Лаукс, Дж. Маколей, Э. Норонха, М. Уэйд; пер. с англ. М.: Эксмо, 2018. 352 с.

в целях оптимизации процессов и, как следствие, повышения производительности труда (рис. 4.1).

Основные инструменты цифровой экономики	
Big data (большие данные)	AI — Artificial Intelligence (искусственный интеллект)
ML — Machine Learning (машинное обучение)	BI — Business Intelligence (бизнес-аналитика)
Нейросеть	Цифровой двойник
ERP — Enterprise Resource Planning	CRM — Customer Relationship Management
MES — Manufacturing Execution System	

*Рис. 4.1.* Основные инструменты цифровой экономики  
(составлено автором)

Big data в общем смысле — это данные огромных объемов и разнообразия из большого массива источников, а также методы их обработки, которые помогают в распределенном масштабе анализировать информацию. Такой объем данных не может обработать обычный компьютер или человек, их обрабатывают специальные компьютеры и устройства в целях получения определенных статистических данных, прогнозов, анализа, на основе чего принимаются управленческие решения. На предприятии зачастую создается проектный офис, где разрабатывают и внедряют решения на основе big data и интернета вещей, что в перспективе позволит значительно повысить производительность труда<sup>1</sup>.

ИИ как технология позволяет эффективно обрабатывать компьютерные задачи, которые ранее были прерогативой человеческого труда. Это предполагает способности к обучению и развитию, приобретаемые на основе собственного опыта<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Шпилькина Т. А., Ляшкова О. В. Роль big data в деятельности корпораций // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 4-3. С. 179–183.

<sup>2</sup> Слицкая А. Е. Почему искусственный интеллект — это будущее электронной коммерции // Universum: технические науки. 2023. № 12-1 (117).

В настоящее время активно разрабатываются различные ИИ-технологии:

- умные помощники;
- машинное обучение;
- системы автоматизации принятия решений;
- обнаружение мошенничества;
- нейронные сети;
- компьютерное зрение;
- технологии на базе IoT (интернет вещей) и др.<sup>1</sup>

Машинное обучение — это одно из направлений развития технологии ИИ, сосредоточенное на создании систем, которые обучаются и развиваются на основе получаемых ими данных путем их анализа с целью построения определенной программы для анализа и поддержки принятия решений<sup>2</sup>.

BI — набор технологий для автоматизированного процесса получения модели на основе сбора, анализа и обработки данных: необработанные данные собираются из разнородных источников и организуются систематическим образом для улучшения бизнес-операций и помощи менеджерам в структурировании и анализе ключевых показателей деятельности предприятия<sup>3</sup>.

Нейросеть — одна из технологий ИИ, которую используют, чтобы построить первичные модели вариантов изменения технологических процессов предприятия при формировании пути всех возможных решений в целях их сравнения менеджером на основе определенных критериев<sup>4</sup>.

Цифровой двойник — это технология, которая позволяет совершенствовать и оптимизировать производственные процессы, показывает состояние объекта в реальном времени, все его характеристики, а также влияющие на него условия, помо-

---

<sup>1</sup> Слицкая А. Е. Почему искусственный интеллект...

<sup>2</sup> Что такое машинное обучение? // Oracle Cloud Infrastructure (OCI). URL: <https://www.oracle.com/cis/artificial-intelligence/machine-learning/what-is-machine-learning/>

<sup>3</sup> Новотна И. А., Иванчук О. В. BI-системы: анализ понятия и функциональных возможностей // Теория и практика общественного развития. 2023. № 2 (180). С. 90–94.

<sup>4</sup> Михайлова Н. А., Тимохин Д. В. Нейросети как инструмент конвергенционного развития инновационных производств // Вестник ВолГУ. Серия «Экономика». 2023. Т. 25, № 2. С. 92–104.

гает определить особенности его эксплуатации и использовать полученную информацию на практике, проверять новые вводные условия без вмешательства в физический процесс производства<sup>1</sup>.

ERP — это инструмент управления, позволяющий провести оперативный мониторинг реализации плана и предоставить необходимую информацию для принятия решений в части управления трудовыми ресурсами, финансового менеджмента, управления активами предприятия в целях постоянных улучшений и оптимизации ресурсов предприятия<sup>2</sup>.

Система управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) — программное обеспечение для организаций, которое посредством автоматизации помогает предприятиям повысить уровень взаимодействия с клиентами<sup>3</sup>.

Система управления производством MES — это специальное программное обеспечение, которое позволяет собирать данные, отслеживать различные параметры производства, например если в начале производства выявлено несоответствие параметров изделия, то система может остановить всю производственную линию, что способствует снижению трат на перезапуск оборудования, дозагрузку материалов и его дальнейшее обслуживание<sup>4</sup>.

Цифровизация как процесс зачастую начинается с внедрения одной или нескольких вышеперечисленных технологий, поскольку для более системного подхода к повышению эффективности фирмы необходимо применять сразу несколько указанных технологий. Далее рассмотрим объемы мирового рынка ИИ (данная технология повсеместно распространилась за последние несколько лет) (табл.).

---

<sup>1</sup> Дунина А. А. Цифровые двойники на производстве как одно из направлений цифровой трансформации экономики // Стратегии бизнеса. 2022. № 5. С. 114–116.

<sup>2</sup> Шитова Т. Ф., Молодецкая С. Ф. Внедрение системы «1С: ERP Управление предприятием 2»: проблемы и пути решения // Вопросы управления. 2023. № 5 (84). С. 32–48.

<sup>3</sup> Кучумов А. В., Тестина Я. С. CRM-системы: история, сущность, классификация // ЭВ. 2022. № 1 (28). С. 41–46.

<sup>4</sup> Иванов К. В., Астафьев Н. Д. Преимущества компьютерного зрения // Актуальные проблемы авиации и космонавтики: сб. тр. конф. В 3 т. Т. 2. Красноярск, 2022. С. 401–403.

**Объемы мирового рынка ИИ в секторах экономики  
(млрд долл., составлено автором)**

Сектор экономики	2021 год	2027 год	Изменение, %
ПО и IoT	26,6	81,6	206,77
Кибербезопасность	11,3	39,8	252,21
Оборонный сектор	11,2	25,3	125,89
Финансовый сектор	9,4	36,1	284,04
Производство	8,5	56,7	567,06
Здравоохранение	4,1	16,7	307,32
Транспорт и логистика	3,8	17,9	371,05
Ретейл	2,9	7,4	155,17
Другое	14,1	45,7	224,11
Итого:	91,9	327,2	256,04

По прогнозам экспертов, объем мирового рынка ИИ к 2027 году вырастет на 256 %, при этом производственный сектор экономики в процентном изменении возрастет сильнее всего: с 8,5 млрд долл. до 56,7 млрд долл., или на 567 %. Небольшое увеличение относительно других рассматриваемых сфер можем наблюдать в оборонном секторе и ретейле, где наблюдается изменение в 125,89 % и 155,17 % соответственно.

Сегодня уже 46 % руководителей российских организаций планируют расширение цифровых технологий, при этом каждый третий — в течение ближайших пяти лет. Подтверждает это и динамика затрат: глобальные расходы на цифровые технологии последние десять лет росли ежегодно на 10–15 %, в России — в среднем на 17,3 % (2452,9 млрд руб., или 2,2 % ВВП в 2019 году). Это рекордный всплеск интереса к цифровым технологиям и массового спроса на них.

Рассмотрим динамику инвестиций и внедрения инноваций в производственном секторе экономики (рис. 4.2).



*Рис. 4.2.* Уровень инновационной активности организаций производственного сектора экономики Российской Федерации<sup>1</sup>

Анализируя рис. 4.2, можем сделать выводы, что удельный вес организаций, осуществляющих определенные (технологические, организационные, маркетинговые) инновации в промышленности, имеет достаточно высокий уровень в сравнении с общероссийским показателем по всем видам экономической деятельности. В целом тренд на спад или увеличение инновационно активных организаций в промышленном производстве совпадает с общероссийским. Также отмечается небольшой спад инновационной активности организаций в 2019 и 2022 годах, но можно спрогнозировать увеличение инновационной активности в сфере промышленного производства и сохранение текущего уровня инновационной активности в целом по России.

Далее проанализируем количество инновационных технологий, программных средств, приобретаемых российскими организациями (рис. 4.3).

<sup>1</sup> Уровень инновационной активности организаций, по Российской Федерации, по видам экономической деятельности // Технологическое развитие отраслей экономики: наука, инновации и передовые производственные технологии. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/11189>



Рис. 4.3. Количество приобретенных организациями новых технологий (технических достижений), программных средств в целом по Российской Федерации, а также в производственном секторе, ед.<sup>1</sup>

Как мы можем видеть, в 2012 году вложения в новые технологии как в целом по России, так и в производственном секторе достаточно сильно сократились в сравнении с 2011 годом, в производственном секторе практически в два раза. Такая тенденция сокращения (но более медленными темпами) продолжилась вплоть до 2019 года, когда количество приобретенных новых технологий и программных средств начало возрастать. И уже в 2022 году в целом по России показатель в два раза превышал значение 2011 года, а в промышленном секторе значение практически вернулось на уровень 2011 года, можем предположить, что в ближайшие несколько лет данный показатель в отрасли также будет иметь положительную динамику.

Большинство передовых технологий разрабатывается за рубежом, затем российские предприятия и организации покупают необходимые технологии и встраивают в свои конкретные производства. Несмотря на технологическое отставание России в сравнении с другими крупными странами, число отечественных разработок в области новых производственных технологий для России с каждым годом увеличивается (рис. 4.4).

<sup>1</sup> Уровень инновационной активности организаций, по Российской Федерации, по видам экономической деятельности...



*Рис. 4.4.* Число разработанных передовых производственных технологий (новых для России) по видам экономической деятельности, а также в производственном секторе, ед.<sup>1</sup>

На промышленность в среднем приходится 31–37 % новых разработанных передовых производственных технологий. Стоит отметить, что с 2011 года незначительное снижение положительной динамики наблюдалось лишь в 2017 году, в остальные временные периоды число разработанных передовых производственных технологий стабильно растет как в целом по России, так и в промышленной сфере в частности.

Несмотря на положительную динамику разработок передовых производственных технологий, при анализе общего числа используемых передовых производственных технологий в Российской Федерации за исследуемый период доля разработанных новых технологий не превышала 0,9 %, но с каждым годом соответствующая доля увеличивается.

Мы рассмотрели текущее положение инновационной активности в целом по России, а также конкретно в промышленности, проанализировали тенденции рынка инноваций, цифровизации,

<sup>1</sup> Число разработанных передовых производственных технологий, новых для России, по видам экономической деятельности, по Российской Федерации // Технологическое развитие отраслей экономики: наука, инновации и передовые производственные технологии. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/11189>

передовых производственных технологий и можем сделать следующие выводы:

- как инновационная активность, так и вложения предприятий производственной сферы в инновации, программные технологии увеличиваются;
- растет число и доля отечественных инновационных разработок в общем числе используемых новых технологий как в целом по России, так и в сфере промышленного производства.

Далее мы обратимся к основным методам оценки производительности труда, а также предложим модель оценки цифровизации предприятия.

В России проблемы повышения производительности труда широко рассматриваются на всех уровнях управления, от государственных структур до частных предприятий. В условиях рыночной экономики остро стоит проблема: не как производить больше, а как производить с наименьшими затратами и с максимальным качеством.

Эффективность динамики производительности труда как в производственном секторе, так и в других организациях зависит от множества различных факторов: количества и качества оборудования, состава и квалификации рабочей силы, вложений организации в модернизацию производства, в обучение сотрудников и т. д. Далее назревает вопрос, какими методами возможно учитывать соответствующие факторы при планировании производительности труда.

Существует несколько моделей, которые позволяют оценить производительность труда: нормативный метод, векторный метод, многофакторный метод, многокритериальный метод.

В основу *нормативного* метода анализа производительности труда заложено соотношение фактических затрат труда на выполнение определенного объема работ и нормативных затрат труда, что характеризует степень выполнения норм выработки рабочими. Нормативный показатель представляет собой отношение трудоемкости работ по норме к фактической трудоемкости работ. Плюс данного метода — применим с учетом всех видов продукции вне зависимости от этапа производственного процесса, однако, несмотря на данное достоинство, на практике метод почти не используется.

*Векторные* методы применяют целую серию показателей и предполагают измерение производительности по индивидуальным затратам системы с помощью набора частных показателей.

Векторный метод позволяет измерить степень рациональности затрат конкретной производственной системы через набор частных показателей. Исследователи отмечают, что единственный показатель не может объективно оценить производительность труда. Перечень показателей, которые будут использоваться в анализе, определяется рабочей группой предприятия<sup>1</sup>.

В *многофакторных* методах используют натуральную или денежную форму агрегирования показателей, при этом основной измеритель — стоимость измеряемой величины. Оценка параметров многофакторного корреляционно-регрессионного анализа позволяет исключить некоторые факторы. Из первоначального уравнения регрессии возможно исключить ненадежных показателей по *t*-критерию Стьюдента, что в дальнейших расчетах будет способствовать росту величины скорректированного коэффициента детерминации и общего качества модели<sup>2</sup>.

*Многокритериальный* метод является средним между многофакторной моделью расчета и векторным методом измерения. Каждый исследуемый элемент, как и при векторном анализе, должен рассчитываться посредством включения в модель сразу нескольких параметров, но допускается вариант улучшения итогового показателя при сокращении значения других параметров. В рамках данного метода происходит одновременная оптимизация минимум двух (и более) конфликтующих между собой целевых функций в заданной области определения. При этом данный процесс невозможен без лица, которое принимает конечное решение, им может быть один человек или рабочая группа<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Тараш Л. И., Кузьменко Р. В., Голоднюк Р. А. Производительность труда: основные подходы к измерению в рыночных условиях и возможность применения в статистике на уровне экономики республики // Вестник Института экономических исследований. 2019. № 3 (15). С. 19–26.

<sup>2</sup> Польшакова Н. В., Савосина А. В. Корреляционно-регрессионный анализ производительности труда при производстве сахарной свеклы в Орловской области // Вопросы экономики и управления. 2015. № 1 (1). С. 77–81.

<sup>3</sup> Богданова П. А., Сахаров Д. М., Васильева Т. В. Обзор методов многокритериальной оптимизации в задачах принятия решений // Инновационные аспекты развития науки и техники: сб. тр. конф. М., 2021. С. 153–157.

Вышеперечисленные методы необходимо учитывать, а также адаптировать расчет производительности к новым реалиям цифровой экономики. Ведь у компаний, несмотря на возрастающий интерес собственников к цифровизации, зачастую существует только одно ограничение при переходе к цифровизации — ограничение собственника, который: не знает, куда идти, почему необходимо внедрять цифровые сервисы на предприятии; не может ответить на вопрос, каким образом цифровизация принесет предприятию прибыль, поскольку при прочих равных условиях процесс цифровизации должен генерировать дополнительную ценность, что в последующем принесет дополнительную прибыль предприятию.

Перед началом работы предприятия с цифровыми технологиями руководству предприятия необходимо ответить на несколько вопросов, главные из них: готова ли команда предприятия к улучшениям? необходимо ли провести предварительные работы с использованием методов бережливого производства? Если предприятие начнет внедрять цифровые технологии без предварительной подготовки, то максимальный эффект от таких действий можно будет назвать «автоматизированным хаосом».

При планировании повышения производительности труда в производственном секторе посредством внедрения цифровых технологий необходимо учитывать и планировать сразу ряд определенных факторов, которые мы разберем далее (рис. 4.5).

Отметим, что оценка цифровой зрелости предприятия (см. рис. 4.5) включает в себя несколько основных мероприятий, которые подразделяются на более мелкие, конкретные этапы.

Оценка цифровой зрелости начинается с общего стратегического анализа внешней среды и внутренних процессов предприятия, важно понимать, так ли важны цифровые технологии для предприятия в данный момент или необходимо сначала модернизировать бытовые процессы.

Когда предприятие осознало необходимость внедрения цифровых технологий в целях повышения производительности труда, начинается этап проектирования образа цифрового предприятия, в рамках которого в выбранные процессы внедряются цифровые технологии, создаются бизнес-модели, проектируются

бизнес-системы для последующей стабильной работы предприятия в новых условиях цифровой экономики.



Рис. 4.5. Концептуальная модель оценки и внедрения цифровых технологий в целях повышения производительности труда в производственном секторе Российской Федерации

Заключительным этапом внедрения новых цифровых технологий на предприятии считаем необходимым выделить безопасность перехода к цифровизации, поскольку следует не только учитывать полезный эффект от цифровизации, но и обеспечить грамотное управление рисками: как экономическими, так и рисками кибербезопасности общей системы работы предприятия в новых условиях.

Модель оценки, на основе которой следует измерять производительность труда, должна быть составлена с учетом факторного и отраслевого подходов. Также стоит отметить, что, как и методы бережливого производства, соответствующая модель может быть применена в том числе и на примере других секторов и отраслей экономики России с некоторым уточнением показателей и факторов влияния.

Одним из основных факторов модели должен стать фактор цифровой активности.

В условиях современного устройства мира считаем необходимо включение данного фактора в модель: так как информационные технологии развиваются и изменяются с большой скоростью, то следует учитывать целесообразность внедрения таких технологий в той или иной сфере деятельности.

Таким образом, в процессе исследования производительности труда как в целом в Российской Федерации, так и в промышленной сфере мы узнали, что объем мирового рынка ИИ к 2027 году будет только возрастать, особенно производственный сектор экономики.

Возрастающий интерес к цифровым технологиям среди российских предприятий позволяет не только повысить производительность труда в российских компаниях, но и продолжить полномасштабное производство и внедрение отечественных цифровых технологий.

Также в данной главе дано определение цифровой экономики, разобраны ее основные инструменты, которые способствуют повышению производительности труда (big data, искусственный интеллект, машинное обучение, BI, ERP и др.).

Сделаны выводы о том, что при планировании повышения производительности труда в производственном секторе через

внедрение цифровых технологий необходимо учитывать и планировать ряд определенных факторов. Предложена концептуальная модель оценки и внедрения цифровых технологий для повышения производительности труда на производственных предприятиях, которая включает в себя общий стратегический анализ как внешней среды, так и внутренних процессов предприятия, проектирование образа цифрового предприятия. Обращается внимание на безопасность перехода к цифровизации и на обеспечение грамотного управления рисками (экономическими и рисками кибербезопасности общей системы работы предприятия в новых условиях).

При дальнейшей положительной динамике общей инновационной активности, повсеместном внедрении новых программных технологий в промышленности и в других отраслях экономики производительность труда в соответствующих сферах будет расти более высокими темпами, чем в тех отраслях, где такая работа не ведется. Для системного подхода к внедрению инноваций на производстве, к цифровизации предприятиям необходимы методики прогнозирования эффективности такой деятельности для быстрого и безболезненного перехода от привычного уклада к новому.

## **Глава 5. МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС И МЕЖДУНАРОДНОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО: ВОСТОЧНЫЙ ВЕКТОР**

---

В условиях глобализации экономики, когда появляются возможности использовать новейшие технологии, ресурсы, знания, все более актуальным становится вопрос развития международного предпринимательства. В теориях, раскрывающих аспекты международного бизнеса<sup>1</sup>, достаточно давно рассматриваются его особенности, которые позволяют сфокусироваться на значимых элементах ведения бизнеса при выходе на зарубежные рынки. Как правило, объектом наблюдения международного бизнеса становятся компании, ведущие внешнеэкономическую деятельность (экспортно-импортные операции, размещение активов в иностранном государстве). В таких работах освещаются вопросы интернационализации бизнеса.

Сравнительно недавно (в конце прошлого столетия) появилось теоретическое направление, которое описало феномен международного предпринимательства<sup>2</sup>. Ввели это понятие и стали отделять его от традиционного международного бизнеса американские ученые Бенджамин Овиатт и Патриция МакДугалл.

В текущей главе монографии исследуются аспекты международного бизнеса и международного предпринимательства. У них есть общие и отличительные признаки. Но все они — примеры проектов предпринимательства. Такие проекты могут иметь разные причины развития, последствия и эффекты. Но так или иначе они используют возможности, появляющиеся за счет выхода бизнеса за пределы национального государства.

---

<sup>1</sup> Баранова А. А. Эволюция теорий интернационализации: гетеродоксальный подход // Экономические науки. 2022. № 6 (211). С. 273–282.

<sup>2</sup> Кратко И. Г. Международное предпринимательство: учеб. пособие. М.: Инфра-М, 2001. 271 с.

Развитие международного бизнеса и международного предпринимательства для России возможно с партнерами из разных стран. Отдельного внимания заслуживают проекты со странами АТР, в том числе с китайскими партнерами, и возможности их развития.

Международное предпринимательство представляет собой отдельную предметную область в международном бизнесе. Исследования, направленные на изучение особенностей международного бизнеса, затрагивают различные его аспекты и уходят в начало XIX века.

Если же обратиться к истокам изучения природы и причин зарождения предпринимательства, то обнаружится, что работы исследователей относятся к более раннему периоду. Среди авторов, чьи труды внесли значительный вклад в развитие предпринимательства как особенной движущей силы экономики, можно отметить Р. Кантильона (выделяет предпринимателя как отдельного субъекта социально-экономической системы), К. Маркса (относит предпринимателей к капиталистам), Т. Веблена (предприниматели заинтересованы только в получении денежной выгоды, не являются созидательным фактором производства), Й. Шумпетера (предприниматель олицетворяется с поиском новых идей и выступает активным фактором развития производства)<sup>1</sup>.

Развитие теорий международного бизнеса также имеет свою историю<sup>2</sup>. Они включают в себя теории международной торговли, теории прямых иностранных инвестиций, концепции экономического развития.

**Международное предпринимательство** (International Entrepreneurship) можно рассматривать как новую теорию, возникшую на стыке предпринимательства и международного бизнеса в 80–90-х годах XX века. Основоположники теории — американские ученые Бенджамин Овиатт, Патриция МакДугалл и Шакер Захра<sup>3</sup>. Авторы исследуют феномен интернационализации малых компаний, «рожденных глобальными» (born-global).

---

<sup>1</sup> Ласкова Т. С., Ласкова Д. С. Теории предпринимательства: эволюция, роль и потребности практики // Вестник Академии знаний. 2021. № 4 (45). С. 162–167.

<sup>2</sup> Кратко И. Г. Указ. соч.

<sup>3</sup> Там же.

Исследователи подошли к изучению международного бизнеса с позиции предпринимательства. Эти авторы заложили основы понятий «международные новые компании» и «международные стартапы». В отличие от международного бизнеса, где объектом наблюдения выступают крупные международные компании (в основном транснациональные компании (ТНК)), в международном предпринимательстве центральное место занимает предприниматель/предприниматели, создающий/создающие стартап.

Принято считать, что под международным бизнесом понимается экономическая (международная) деятельность компании, основанная на преимуществах международного разделения труда и процессах интернационализации производства и капитала с целью максимизации прибыли<sup>1</sup>. Как правило, в этом случае рассматривается компания, которая пересекает национальные границы и выходит на зарубежный рынок. Бизнес считается зарубежным, когда это касается двух стран. Если в экономической деятельности бизнес-структуры задействованы три страны и более, то это глобальный бизнес.

Основываясь на таком критерии отнесения бизнеса к международному, в исследованиях американских ученых можно найти следующие формулировки международного предпринимательства:

- любая деятельность предпринимателя, которая пересекает национальные границы;
- новая инновационная деятельность с целью создания стоимости за пределами национальных границ;
- обнаружение, оценка и использование возможностей через национальные границы<sup>2</sup>.

Приведенные формулировки демонстрируют особенность международного предпринимательства с позиции предпринимательского аспекта, когда одним из отличительных признаков предпринимателя является поиск возможностей. Причем в данном случае не рассматриваются компании, которые активно развивают внутреннее предпринимательство, и компании, которые ведут международную деятельность.

---

<sup>1</sup> Шевченко Б. И. Международный бизнес: учеб. М.: Кнорус, 2024. 566 с.

<sup>2</sup> Кратко И. Г. Указ. соч.

В 2000 году американские исследователи продолжили свою работу и ввели термин «компании, рожденные глобальными», и стала зарождаться концепция глобальных стартапов<sup>1</sup>.

При изучении вопросов развития компаний малого и среднего бизнеса на международной арене можно найти работы, посвященные изучению интернационализации малых и средних предприятий. Причем авторы<sup>2</sup> рассматривают возможность применения теории международного предпринимательства к изучению вопросов развития предприятий малого и среднего бизнеса на международном рынке. Есть и критики таких подходов<sup>3</sup>, утверждающие, что особенностью структур, созданных как международный предпринимательский бизнес (компания), является вовлечение международных возможностей уже на старте (на этапе генерации идеи).

Выделим основные характеристики международного предпринимательства:

- предпринимательская идея, использующая возможности, выходящие за пределы национального государства;
- создание стартапа и его развитие с дальнейшим масштабированием;
- постоянное использование новых возможностей, появляющихся при расширении границ экономической деятельности;
- стремление к максимизации стоимости бизнеса в сочетании с концепцией устойчивого развития.

Современные тенденции, обусловленные глобализацией экономики, технологическим прогрессом (цифровые технологии и использование инноваций), сегодня задают вектор для развития международного предпринимательства. Открывающиеся возможности и создают перспективы для такого предпринимательства. Эти возможности можно сгруппировать следующим образом:

- освоение новых рынков, заключение новых контрактов;
- обмен опытом с зарубежными партнерами и внедрение наилучших доступных технологий;

---

<sup>1</sup> Новиков И. А. К вопросу о теоретическом обосновании интернационализации малых и средних предприятий // Российское предпринимательство. 2013. № 12 (234). С. 13–22.

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> Кратко И. Г. Указ. соч.

- активизация инновационной деятельности и обеспечение технологического развития.

В перспективе развитие международного предпринимательства обеспечит расширение международных рынков, развитие онлайн-бизнеса и цифровых платформ, объединение усилий для решения задач устойчивого развития, связанного с экологией, и благосостояние населения, а также развитие международного сотрудничества.

Когда рассматриваются проекты интернационализации предприятий малого и среднего бизнеса, то в основном они не являются стартапами, а учитывают возможности выхода за пределы национальных особенностей (технологии, специалисты, сырье, финансы и т. д.). Однако это могут быть стартапы, которые появились внутри страны, когда тестирование бизнес-идеи показало востребованность целевой аудиторией и возможности масштабирования в другие страны. Такие возможности могут быть оценены на этапе анализа рынка и расчета его емкости. При интернационализации могут рассматриваться действующие традиционные бизнесы, не внедряющие инновации, но предлагающие продукт (услугу), востребованный на международном рынке. При этом такое развитие бизнеса также предполагает предпринимательскую инициативу, связанную с рисками, которые берет на себя предприниматель, выводящий свой бизнес на рынок в другую страну.

Возможности, которые открываются при реализации проектов, связанных с внешнеэкономической деятельностью, в основном связаны с расширением рынков сбыта. Реализовать такие проекты компании могут, применяя разные стратегии. Они изучаются и раскрываются в вопросах международного бизнеса.

Следовательно, предпринимательство может развиваться, используя возможности выхода за пределы национальных границ как в расширении уже действующего или создаваемого внутри страны бизнеса, так и путем создания международного стартапа<sup>1</sup>.

Выделим несколько признаков, которые отличают подобные предпринимательские проекты. В таблице приведено сравнение

---

<sup>1</sup> Кожина В. О., Завалько Н. А. Предпринимательство: международный аспект // Инновации и инвестиции. 2017. № 12. С. 101–103.

таких видов предпринимательских проектов по пяти признакам. Так, у каждого из вариантов развития проекта на международном рынке имеются отличительные особенности, которые создаются возможностями других стран (отличных от страны происхождения бизнеса).

### **Отличительные особенности международных предпринимательских проектов**

Параметр	Международное предпринимательство	Международный бизнес
Зрелость компании	Создание нового стартапа	Действующая или вновь создаваемая компания
Инновационность бизнес-идеи	Наличие инновационной составляющей (новая для мирового рынка идея)	Предпринимательский проект как развитие традиционного (возможно, существующего бизнеса)
Возможности выхода за национальные границы	Широкие возможности, которые можно использовать как для разработки идеи, так и для продвижения на рынке	Возможности, которые открывают новые рынки сбыта или поставок сырья, комплектующих, рабочей силы, технологий
Использование технологий будущего (искусственный интеллект, онлайн-торговля, умные технологии и т. д.)	Предполагает обязательное использование технологий будущего, так как создается новый спрос (предлагаются новые решения, закрываются «вскрытые боли» целевой аудитории)	Могут быть использованы как дополнительные элементы оптимизации бизнес-процессов или моделей продаж для повышения конкурентоспособности бизнеса
Масштабирование бизнеса	Хороший потенциал, так как бизнес-идея разрабатывается с учетом масштабирования на мировом рынке	В зависимости от востребованности продукта (услуги) на международных рынках
Рискованность	Высокая степень риска, усиливающаяся за счет выхода за пределы национальных границ	Риск, присущий предпринимательскому проекту, связанному с расширением деятельности и ведением внешнеэкономической деятельности

Для международного предпринимательства характерно создание новой бизнес-структуры, когда запускается стартап с использованием возможностей других стран. Это новая компания, которая по мере своего становления и развития ориентируется не только на международные рынки сбыта, но и на использование зарубежных ресурсов, технологий, специалистов с определенными компетенциями. Такому виду предпринимательства свойственна инновационность как элемент содержания бизнеса и его бизнес-процессов. Подобные предпринимательские структуры отличаются от традиционного бизнеса и тем самым создают новый спрос. Предприниматели, запускающие такой проект, широко используют возможности выхода за пределы национальных границ. Эти бизнесы, как правило, отличаются высокой инновационностью, предлагая новый, ранее не представленный на рынке продукт (услугу). Создавая международный предпринимательский проект, основатель (предприниматель) ориентируется на масштабирование на международных рынках. Такой бизнес может стать глобальным. Как правило, международные предпринимательские проекты обладают высокой степенью риска. Во-первых, это стартапы, что уже определяет риск данного проекта. Во-вторых, неопределенность усиливается за счет расширения географических границ проекта.

Развивая предпринимательский проект как международный бизнес (внешнеэкономическая деятельность), предприниматели могут создавать новые проекты, а могут осуществлять развитие уже зрелой национальной компании. Зачастую такие проекты не содержат элементы инновационности (если бизнесу они не присущи). Они чаще всего являются традиционными и применяют уникальные технологии, эксклюзивные ресурсы, недоступные зарубежным партнерам. Причинами такого развития может стать стремление быть ближе к потребителю, использовать более дешевые ресурсы (например, рабочую силу), что и приводит к решению развивать бизнес в другой стране. За пределами национальных границ открываются возможности масштабирования за счет новых рынков сбыта, возможности максимизировать стоимость компании. Если бизнес планирует выход на международные рынки, то он неизбежно задействует технологии будущего

хотя бы для оптимизации бизнес-процессов или моделей продаж для повышения конкурентоспособности (например, онлайн-торговля). Масштабирование такого бизнеса определяется спросом на продукцию (услуги) компании и конкуренцией. Так как этот проект развития является предпринимательским, то ему свойственен риск: риск объема реализации, валютный риск, риск национальных особенностей и т. д. Яркий пример реализации таких проектов — создание ТНК как глобального бизнеса.

Оба вида развития международной деятельности — предпринимательство, так как обладают характеристиками предпринимательского проекта:

- самостоятельностью;
- направленностью на получение прибыли;
- рискованностью<sup>1</sup>.

Для каждого из этих видов реализации международных проектов актуален тщательный анализ мирового рынка (целевых рынков). При этом если планируется расширение рынков сбыта, то анализируются целевые потребители, их потребности и платежеспособность. Для запуска международного стартапа важно анализировать возможности технологий, ресурсов, человеческого капитала и т. д. Проект, ориентированный на успешную реализацию, должен учитывать ряд важных факторов:

1. Экономические факторы (размер инфляции, курсы валют, текущее и перспективное состояние экономического развития). Эти факторы влияют на покупательную способность и уровень спроса на продукцию (услуги).

2. Политические факторы (стабильность государственной политики, уровень напряженности в государстве, противоречия между государствами, законодательные ограничения, барьеры для ведения бизнеса: санкции, ограничения, введение предпочтений и т. д. Они могут приводить к благоприятным и неблагоприятным последствиям, так как связаны с созданием или отменой ограничений для выхода на рынок. Кроме того, есть риски, связанные с необходимостью ухода с рынка, когда усиливаются негативные политические факторы.

---

<sup>1</sup> Торсян Е. К., Сажнева Л. П., Зарубина Ж. Н. Основы предпринимательской деятельности: учеб. пособие. СПб.: Университет ИТМО, 2016. 130 с.

3. Культурные факторы (национальные особенности культуры и ведения бизнеса, языковые барьеры, ментальность, потребительские предпочтения). В разных странах по-разному может быть воспринят один и тот же продукт, его содержание, упаковка.

При выходе действующего бизнеса на международный рынок возможна реализация разных стратегий, которые имеют свои преимущества и недостатки. Среди известных стратегий для выхода на международный рынок можно выделить:

- экспорт;
- франчайзинг;
- совместные предприятия;
- прямые инвестиции.

Когда компания принимает решение о выходе на международный рынок, ей приходится проектировать варианты локализации и адаптации продуктов под особенности каждой страны. Ключевую роль при этом играют язык, культурные особенности, особенности национального законодательства. Запуск международного предпринимательского проекта предполагает учет этих особенностей уже на этапе разработки бизнес-идеи. То есть предполагается создание универсального продукта (услуги) или изначальная его (ее) адаптация к особенностям целевой страны.

Успех предпринимательского проекта на международных рынках зависит от эффективности команды. Если при выходе на зарубежные рынки существующего бизнеса потребуются специалисты, владеющие иностранным языком, понимающие культурные особенности, особенности ведения бизнеса (как внутри базовой страны, так и в целевой стране), то при реализации международного предпринимательского проекта уже на первоначальном этапе необходимы специалисты из разных стран, способные проектировать основной продукт (услугу) стартапа. В обоих случаях возникают сложности межкультурной коммуникации, которые решаются с помощью современных доступных технологий.

Маркетинговые стратегии, используемые при выходе на международные рынки, различаются по своему содержанию и имеют разные цели. Компании с глобальным подходом к реализации маркетинговой стратегии (Coca-Cola Company) нацелены на

единообразии во всех странах, что дает возможность экономии на постоянных затратах. При реализации мультинационального подхода (McDonald's) учитываются культурные и экономические особенности страны. Транснациональный подход (Nike) сочетает элементы первых двух подходов и ориентирован на максимальную эффективность.

Направления развития международного предпринимательства рассматривают с разных позиций. Например, исследователи<sup>1</sup> приводят группировку стран и регионов для осуществления международного предпринимательства. Отдельное место отведено Китаю в объединении с Тайванем, Сингапуром, Кореей, Гонконгом (страны АТР) и странами БРИКС. Авторы характеризуют эту группировку стран как благоприятные регионы для реализации разного оборудования и всевозможных коммерческих операций. Также отдельно отмечается необходимость глубокого и всестороннего изучения возможностей работы со странами БРИКС и определения потенциальных партнеров.

Восточный вектор развития экономических отношений России со странами АТР выбран не случайно. Открывающиеся возможности могут быть использованы для создания международных предпринимательских проектов со странами Азиатско-Тихоокеанского региона, прежде всего с Китаем. Это могут быть совместные предприятия, сочетающие лучшие культурные и деловые традиции и технологические достижения российских и китайских ученых, конструкторов, изобретателей и инженеров.

При построении совместного российско-китайского бизнеса следует учитывать ключевые аспекты модели развития Китая, которые обозначены руководством государства:

- развитие науки и технологий, повышение национального инновационного потенциала;
- повышение мощи КНР в сфере производства, транспорта, цифровых технологий, аэрокосмической отрасли;
- рост авторитета китайской продукции на мировых рынках;

---

<sup>1</sup> Митропольская-Родионова Н. В., Андриянова М. В., Конобеева А. Б. Конкурентоспособность международного предпринимательского бизнеса // Экономика и управление в XXI веке: актуальные вопросы, достижения и инновации: моногр. Пенза, 2017. С. 112–121.

- расширение внутреннего потребления и дальнейшая реформа предложения;
- курс на первоочередное обеспечение занятости;
- обеспечение продовольственной и энергетической безопасности, стабильности цепочек поставок;
- развитие природоохранной деятельности и построение «экологической цивилизации».

При этом Китай готов рассматривать дальнейшее развитие взаимодействия с зарубежными партнерами на взаимовыгодных условиях.

В последние годы наблюдается интерес Китая к взаимному партнерству с регионами Дальнего Востока и Сибири. Так, по итогам 2024 года доля Китая в товарообороте Приморья составила 68 %. В 2023 году товарооборот Приморья с Китаем вырос на 14 % и составил 8,6 млрд долл.<sup>1</sup>

Китайские компании накопили большой опыт в предпринимательстве, владеют передовыми технологиями, оборудованием, высокотехнологичными материалами и желают сотрудничать с Россией в части реализации совместных проектов и локализации контрактных производств в России.

Также китайские партнеры заинтересованы в инвестировании в российские компании по добыче и переработке ресурсов, в сельскохозяйственные предприятия, а российская сторона — в китайских инвестициях и технологиях.

В настоящее время Россия и Китай реализуют около 80 совместных инвестиционных проектов общей стоимостью 20 трлн руб. Основные отрасли, где реализуются российско-китайские проекты:

- металлургия (перенос плавильных мощностей Медного завода из Норильска в КНР);
- нефтегазохимия (строительство СПГ-завода в Усть-Луге (Ленинградская область) с ориентиром на обеспечение спроса Китаем, Индией и Юго-Восточной Азией);

---

<sup>1</sup> URL: <https://www.eastrussia.ru/news/do-68-vyroslo-dolya-tovarooborota-primorya-s-kitaem/>

- автопром и электротранспорт (завод Haval, размещенный в России, и совместное предприятие Weichai с КАМАЗом, создание электромобиля «Атом»);
- космос (совместное участие в создании Международной научной лунной станции с АЭС);
- инфраструктура (отдельные логистические комплексы и транспортные объекты).

Развитию российско-китайских экономических отношений способствуют политические факторы, связанные с санкционными ограничениями и поисками направлений развития бизнеса.

Учитывая интерес и перспективы развития международных отношений с Китаем, можно ожидать создания и развития новых международных проектов, связанных с открытием совместных предприятий, экспортно-импортными операциями, а также российско-китайских предпринимательских стартапов.

При запуске таких проектов важно учитывать культурные, политические и экономические факторы.

Таким образом, создание и развитие проектов, связанных с международной деятельностью, — это объективная необходимость и возможность для предпринимателей максимизировать прибыль за счет использования тех альтернатив, которые появляются вместе с пересечением национальных границ.

Итак, возможны два способа развития предпринимательства на международных рынках:

1) международный бизнес (создание или развитие традиционного предпринимательского проекта (компаний) с выходом на зарубежные рынки с целью расширения спроса);

2) международное предпринимательство (создание стартапа с использованием возможностей зарубежных стран относительно имеющихся технологий, высокотехнологичных материалов, ресурсов, специалистов).

Каждый из вариантов создания и развития бизнеса обладает элементами предпринимательства и может быть назван предпринимательским проектом. Такие проекты связаны с предпринимательской деятельностью индивидуума-предпринимателя, сопряжены с определенным уровнем риска и направлены на получение

ние дополнительной прибыли с целью максимизации стоимости бизнеса.

Предприниматель всегда учитывает ограничения, в которых необходимо вести бизнес, и возможности, которые открываются для коммерциализации проектов. Международная деятельность и выход за пределы страны открывают такие возможности.

А наметившийся восточный вектор развития отношений со странами АТР затрагивает прежде всего развитие бизнеса с китайскими партнерами. Такое развитие может быть реализовано в создании совместных предприятий, локализации бизнеса в другой стране, а также в запуске технологических стартапов с использованием китайских технологий и российских разработок.



## Глава 6. ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ ТЕХНОЛОГИИ В УПРАВЛЕНИИ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК

---

В условиях глобальной конкуренции современные компании сталкиваются с необходимостью постоянной оптимизации расходов, сокращения сроков поставок и укрепления деловой репутации для сохранения позиций как на локальном, так и на международном рынке. Однако в погоне за операционной эффективностью многие организации делают стратегическую ставку на концепцию устойчивого развития, которая выходит за рамки экономических показателей, интегрируя экологическую ответственность в базис бизнес-модели. Ключевыми элементами этой трансформации становятся внедрение зеленых стандартов, обеспечение прозрачности операций и переход к циркулярной экономике, где повторное использование ресурсов и минимизация отходов формируют замкнутый цикл цепочки создания стоимости.

Парадоксально, но, декларируя приверженность устойчивому развитию, многие компании концентрируются исключительно на точечных улучшениях логистики, модернизации складов или цифровизации процессов, упуская из виду системное воздействие на экосистемы. Между тем вопросы экологической безопасности приобретают характер глобального императива: десятилетия исследований в области зеленых технологий, оптимизации транспортных маршрутов с учетом углеродного следа, развития реверсивной логистики для утилизации продукции и интеграции ESG-принципов в корпоративные стратегии свидетельствуют о наличии проверенных решений.

Критическим барьером на этом пути остается человеческий фактор: недостаток экологической грамотности сотрудников и архаичные управленческие практики часто сводят на нет усилия по созданию зеленых цепочек поставок. Это требует от руководства не только инвестиций в образовательные программы и системы мотивации, но и пересмотра KPI, включающих пока-

затели ресурсоэффективности и снижения экологического вреда. Особую актуальность приобретают международные стандарты (ISO 14001, В Corp), выступающие как маркеры ответственности для потребителей и инвесторов.

Важно понимать, что экологические императивы уже трансформируют рыночные правила: ужесточение регуляторных требований, запрос общества на «чистые» технологии и рост стоимости углеродных квот делают устойчивое развитие не данью моде, а условием выживания бизнеса. Поэтому интеграция экологической составляющей в стратегию компании (наравне с управлением затратами и качеством) становится не этическим выбором, а инструментом управления рисками и источником инноваций. Как показывает практика корпораций типа Patagonia, такой подход не только укрепляет лояльность клиентов, но и открывает доступ к зеленому финансированию, создавая синергию между прибыльностью и экологичностью.

Экологическое управление цепочками поставок (Green SCM) помогает предприятиям работать более продуктивно и повышать свой общественный имидж. Его часто называют устойчивым управлением или зеленой логистикой.

Green SCM — это повышение устойчивости производства и эффективности всех процессов и операций.

Многие приемы Green SCM имеют существенное преимущество в виде снижения затрат, например: выбор экологичного транспорта снижает расход топлива; использование экологичной упаковки снижает затраты на материалы и утилизацию отходов. Все это ведет к экономии материальных ресурсов компании.

Таким образом, экологичное управление цепями поставок — это снижение углеродного следа продуктов, минимизация отходов и загрязнения воздуха.

Направление «зеленая логистика» (или экологическая логистика) появилось сравнительно недавно и сосредоточено на научных исследованиях в сфере логистики, а также на управлении обратными цепочками поставок. Ключевые преимущества зеленой логистики:

- сокращение выбросов CO<sub>2</sub>;
- оптимизация цепочек поставок;
- повышение эффективности предприятия;

- значительная экономия затрат и снижение себестоимости единицы продукции.

Внедрение экологических принципов логистики приносит пользу не только компаниям, но и окружающей среде в целом<sup>1</sup>.

Влияние логистики на экологию можно оценить через анализ ее функциональных областей (табл.).

### **Воздействие на окружающую среду ключевых функциональных областей логистики**

Функциональная область	Экологическое воздействие
Логистика снабжения	увеличение объема твердых отходов при хранении ресурсов; использование экологически опасных материалов при работе с грузами
Информационная логистика	электромагнитное излучение от устройств связи
Логистика распределения	рост объема твердых отходов при распределении продукции; использование дешевой и перерабатываемой упаковки
Производственная логистика	увеличение потребления ресурсов в производстве; использование земель для размещения объектов и хранения отходов; шумовое и вибрационное загрязнение прилегающих территорий
Транспортная логистика	выбросы вредных веществ транспортными средствами; использование дешевого топлива, негативно влияющего на экологию и здоровье; шум и вибрации; преобладание автомобильного транспорта над железнодорожным или водным
Складская логистика	избыточные запасы, ведущие к потерям; увеличение объема упаковочных отходов

<sup>1</sup> Стоянова И. А. Эколого-экономическое моделирование рисков возникновения ущерба окружающей среде при закрытии угольных шахт // Горный журнал. 2011. № 12. С. 79–82.

Как видно из таблицы, транспортная логистика наносит наибольший вред окружающей среде.

В современных бизнес-реалиях все больше компаний по всему миру внедряют экологически ответственные подходы в управление. Рост внимания к устойчивому развитию стимулирует государство к ужесточению экологического законодательства, обязывая предприятия минимизировать вред окружающей среде. Это создает для бизнеса двойной вызов: необходимо не только адаптироваться к новым нормам, но и перестраивать процессы в условиях растущего дефицита природных ресурсов.

Международные стандарты, такие как ISO 14001, уже заложили основу для «озеленения» производств. Однако прогресс в этой сфере остается неравномерным: предприятия в развитых странах демонстрируют системные изменения, тогда как в развивающихся регионах внедрение экопрактик часто ограничивается формальным соблюдением требований. Ключевым инструментом трансформации становится управление зелеными цепочками поставок (GSC), которое требует соблюдения четких принципов на всех этапах: от проектирования до утилизации продукции.

Исследования предлагают множество экологических практик для бизнеса, но только четыре из них признаны базовыми для сертификации по ISO 14001. Эти элементы должны быть интегрированы всеми участниками цепочки создания стоимости.

1. Экодизайн. Это стратегия, направленная на снижение экологического следа продукта на протяжении всего его жизненного цикла.

Она включает:

- выбор сырья — использование возобновляемых или переработанных материалов;
- оптимизацию производства — сокращение энергопотребления и отходов;
- долговечность и ремонтпригодность — проектирование продукции с возможностью многократного использования;
- безопасную утилизацию — разработку схемы переработки или биоразложения компонентов.

Важно, что экодизайн не противоречит коммерческим целям. Например, снижение веса продукта за счет инновационных материалов уменьшает логистические издержки, а модульная кон-

струкция техники позволяет обновлять отдельные элементы, продлевая срок службы устройств. Такие решения, как краудсорсинг идей среди потребителей или цифровое моделирование прототипов, помогают сбалансировать экологичность, функциональность и стоимость<sup>1</sup>.

Основные принципы экодизайна:

- сокращение потребления ресурсов и образования отходов: использование меньшего количества сырья и энергии, возобновляемых или переработанных источников, а также оптимизация затрат на упаковку. Примером может служить производство мебели из бамбука вместо дерева, так как это быстрорастущий и возобновляемый ресурс, не требующий много воды. Или производство модульной, а не корпусной мебели, при котором намного легче заменить отдельные части, чем весь комплект. А также организация деятельности по предоставлению услуг по ремонту собственной продукции;

- повышение общей эффективности системы, т. е. улучшение производительности и функциональности продукции и системы в целом. Это можно достичь с помощью новых технологий: искусственного интеллекта, интеллекта вещей, цифровых двойников. Примером служит использование гибридных транспортных средств или электромобилей, подключенных к интеллектуальной сети для отслеживания расходования энергии. Современные мобильные приложения позволяют клиентам бронировать, оплачивать и отслеживать как доставку грузов, так и личные поездки, а также оставлять отзывы и оценки. Все это позволяет компании быть интересной для клиентов, повысить качество обслуживания и снизить расходы и отрицательное воздействие на окружающую среду;

- повышение экономической и социальной ценности (т. е. усиление положительного воздействия) для сотрудников, клиентов, партнеров и поставщиков. Обеспечение их безопасности и здоровья, учет их интересов и потребностей. Например, компания по пошиву и ремонту одежды может пригласить своих кли-

---

<sup>1</sup> Дмитриев А. В. Логистические основы функционирования транспортно-экспедиторских систем // Известия СПбГЭУ. 2015. № 1 (91). С. 79–85.

ентов для участия в процессе проектирования, создания одежды, соответствующей их предпочтениям и потребностям.

Экодизайн относится к одной из важнейших инициатив в зеленой цепочке поставок, поскольку затрагивает каждый ее этап, определяет каждый аспект продукта, включая тип сырья, потребляемую энергию и отходы.

Рассмотрев основные принципы экодизайна, можно заключить, что он играет важную роль на пути к достижению целей устойчивого развития предприятия<sup>1</sup>.

2. Зеленые закупки. Зеленые закупки — практика экологических закупок, которые гарантируют соответствие экологическим требованиям всех приобретаемых товаров.

Зеленые закупки предполагают, что менеджеры по закупкам принимают во внимание экологические аспекты в процессе приобретения ресурсов, а также при определении стоимости, качества и особенностей доставки товара<sup>2</sup>.

Зеленые закупки привлекают внимание во всем мире, и предприятия стали более тщательно оценивать экологические показатели своих поставщиков, прежде чем принимать решения о приобретении тех или иных ресурсов.

Выделяют несколько основных критериев экологичности продукции, на которые необходимо обратить внимание при организации зеленых закупок:

- использование экологически чистых материалов, приоритет отдается сырью, не содержащему вредных компонентов, а также вторичным, ресурсоэффективным и биоразлагаемым материалам;
- снижение веса продукции и рационализация транспортных маршрутов для минимизации негативного воздействия на окружающую среду;
- оптимизация производства, сокращение длительности производственных операций, уменьшение объема отходов при производстве и переработке продукции;

---

<sup>1</sup> URL: <https://fastercapital.com/ru/content>

<sup>2</sup> Зарецкая Л. М. Исследование возможностей применения «зеленых» технологий при управлении цепями поставок // Торгово-экономический журнал. 2015. Т. 2, № 2. С. 91–100.

- использование биоразлагаемых или перерабатываемых материалов для упаковки грузов (мешки из кукурузы);
- снижение потребления энергии, переход на энергосберегающие приборы, замена токсичных веществ;
- оптимизация жизненного цикла продукции: надежность и простота в обслуживании, увеличение срока эксплуатации;
- безопасное удаление отходов<sup>1</sup>.

Крупные компании (ПАО «Газпром», «Русал», «Полюс», «Свеза», группа НЛМК) рассматривают управление как ключевой элемент систем экологического менеджмента, регулярно проводят аудит контрагентов, требуют от поставщиков подтверждения показателей своей деятельности конкретными документами, запрашивают данные по энергоэффективности и сертификации экологического менеджмента по системе ISO 14001, чтобы подтвердить их экологическую ответственность.

Отличным мотиватором для применения в собственном производстве зеленых цепочек поставок является ESG-сервис «Зеленая цепочка поставок», запущенный ПАО «Сбербанк».

Данный инструмент позволяет компаниям оценивать своих поставщиков на предмет ESG-рисков, а каждый заказчик может оценить свою работу с позиции заботы об окружающей среде.

Сертификация по стандартам ESG открывает компаниям доступ к статусу экологически и социально ответственного поставщика. Это не только укрепляет репутацию бизнеса, но и становится ключевым конкурентным преимуществом при участии в тендерах и заключении контрактов с корпорациями, внедряющими ESG-стратегии. В условиях роста спроса на устойчивые решения такой статус повышает привлекательность компании для инвесторов и потребителей, ориентированных на ценности устойчивого развития.

3. Экологическое сотрудничество: синергия внутренних и внешних процессов. Внедрение зеленых цепочек поставок требует слаженного взаимодействия на всех уровнях.

Внутри организации:

- интеграция ESG-целей в работу всех подразделений (снабжение, производство, HR, маркетинг). Например, отдел заку-

---

<sup>1</sup> Баламут Т. В. Пакеты из кукурузы: проблемы и перспективы технологии // Экология на предприятии. 2020. № 2. С. 81–86.

пок может выбирать поставщиков с низким углеродным следом, а HR — внедрять программы экологического просвещения сотрудников;

- использование цифровых платформ (например, ERP-систем) для синхронизации данных и мониторинга экологических KPI.

Вне организации:

- партнерство с поставщиками сырья, логистическими компаниями и конечными потребителями для создания замкнутых циклов производства;

- совместные инициативы, такие как разработка легкоутилизируемой упаковки или внедрение стандартов зеленой логистики (например, переход на электротранспорт).

Ключевым условием успеха является поддержка высшего руководства, которое должно закрепить ESG-принципы в корпоративной стратегии и выделить ресурсы на их реализацию. Пример: компания IKEA вовлекает поставщиков в программу «Лесоводство с положительным климатическим балансом», что снижает вырубку лесов и укрепляет доверие партнеров.

4. Обратная логистика: от линейной экономики к циркулярной. Обратная логистика — это система управления потоками продукции после ее использования, направленная на минимизацию отходов. Она включает:

- возврат и ремонт (например, Apple принимает старые устройства для восстановления и перепродажи по сниженной цене);

- переработку (Adidas использует переработанный пластик из океана для производства кроссовок);

- повторное использование (H&M внедрила программу приема старой одежды для создания новых коллекций);

- утилизацию (Tesla разрабатывает технологии извлечения лития из обработанных батарей).

Внедрение таких практик сокращает затраты на сырье (до 30 %, по данным McKinsey) и снижает экологический след. Технологии блокчейна и IoT помогают отслеживать жизненный цикл продукции, а государственные льготы (например, налоговые вычеты за переработку) стимулируют бизнес к переходу на циркулярную модель.

Наглядно модель часто применяемых практик GSCM представлена в виде следующей схемы.



Схема применяемых практик GSCM

Внедрение экологически ориентированных цепочек поставок связано с увеличением издержек, однако стратегические меры по переходу на устойчивые производственные модели способны обеспечить компаниям значительные преимущества.

Чистое производство подразумевает рациональное использование ресурсов в сочетании с сокращением или полным устранением токсичных отходов и вредных выбросов.

Ключевые выгоды от внедрения таких экологических стратегий включают:

- комплексное улучшение показателей — рост экономической эффективности, социальной ответственности и экологической безопасности бизнеса;
- повышение ресурсоэффективности за счет оптимизации расходования энергии и сырья;
- усиление конкурентоспособности через соответствие растущему рыночному спросу на устойчивые продукты и услуги;
- формирование репутации экологически ответственной организации, что укрепляет доверие клиентов и партнеров;
- стимулирование инноваций — вовлечение сотрудников в разработку зеленых инициатив.

Таким образом, интеграция экологических цепочек поставок в производственные процессы не только способствует снижению негативного воздействия на окружающую среду, но и создает основу для долгосрочной устойчивости бизнеса, обеспечивая баланс между прибыльностью и ответственностью.

Конечно, разные виды, направления и специфика деятельности компаний могут меняться в процессе ведения бизнеса, но для его дальнейшего обеспечения и развития необходимо внедрять зеленое управление.

Основные направления реализации экологического менеджмента во всех звеньях логистической цепи реализуют посредством следующих направлений.

При организации процесса закупок проводят оценку поставщиков и закупают сырье и материалы у тех, кто использует экологические методы при их производстве. Это поможет компании соответствовать всем нормам по сохранению окружающей среды и даст конкурентные преимущества при привлечении новых потребителей.

При управлении производственным процессом применяют способы, направленные на уменьшение расхода сырья, материалов и комплектующих; используют современные источники энергии, которые уменьшают негативное воздействие на окружающую среду. Внедрение новых технологий, качественное техническое обслуживание оборудования также позволяют снизить количество отходов и повысить эффективность производства.

В рамках зеленой цепочки поставок особое внимание необходимо уделять транспортировке грузов. Здесь рассматривается вопрос и об оптимизации маршрутов, что экономит время, расстояния и затраты компании, а также сокращает выбросы, влияющие на загрязнение воздуха. Самое простое решение — работать с поставщиками, которые располагаются рядом, использовать склады рядом с рынками, на которых работает компания. Электромобили или автотранспорт, работающий на экологически чистом топливе, также способствуют снижению вредных выбросов в окружающую среду. Хорошим решением будет и перевозка грузов водным или железнодорожным транспортом.

В области распределительной логистики стоит придерживаться следующих правил:

- снижение количества видов упаковки на единицу товара. Ведь каждый потребитель знаком с ситуацией, когда для транспортировки товар упакован в пузырчатую пленку, пенополистирол, картонную коробку и заклеен скотчем. Это все разновидности пластика, который имеет огромный срок разложения, только 14 % подлежит переработке;

- использование экологичных упаковочных материалов (например, упаковки из бамбука, теплоизоляционной упаковки из овечьей шерсти, которую возможно применять несколько раз);

- использование перерабатываемых упаковочных коробок;
- применение коробок нужного размера для данного товара (чтобы не заполнять упаковочным материалом пустоты внутри коробок) или гибких защитных упаковок (мешков, пакетов), которые занимают меньше места;
- производство и использование упаковки из переработанного или вторичного сырья;
- применение программного обеспечения для упаковки грузов, что позволит эффективно организовать пространство в транспортных средствах.

При рассмотрении в цепочке поставок информационной составляющей целесообразно внедрять электронный документооборот, что поможет снизить расход бумаги и сохранить природу.

В складской логистике стоит использовать энергоэффективное оборудование, что существенно снизит потребление энергии и затраты компании. Теплоизоляция складских помещений и установка освещения с низким энергопотреблением экономят электроэнергию и снижают выбросы. Следует разработать нормативы по ограничению водопотребления, установить очистные сооружения для сбора дождевой воды, что даст возможность ее повторного использования при условии размещения резервуара для хранения. Автоматизация и роботизация складов для совершенствования процессов сборки, сортировки и упаковки товаров, качественная организация пространства и планировка склада позволят сэкономить площади, время, энергию и деньги.

Отличные помощники в управлении всех циклов зеленых цепочек поставок — искусственный интеллект и машинное обучение. Они помогают прогнозировать спрос и оптимизировать логистические процессы.

Еще один немаловажный аспект в развитии зеленой логистики — внедрение экономики замкнутого цикла. Речь идет о замкнутых цепочках поставок и управлении жизненным циклом продукции. Экономика замкнутого цикла сосредоточена на снижении отходов и увеличении срока службы товара, на подходе безотходного производства. Например, это программа «обратного выкупа»: приобретение у потребителей старой мебели, одежды или техники, которые были куплены в данной компании.

Подводя итоги, невозможно проигнорировать проблемы, возникающие при внедрении зеленых цепочек поставок.

Одной из существенных проблем являются первоначальные затраты, необходимые для изменения процесса, которые для многих компаний непосильны. Поиск новых поставщиков, строительство новых складских комплексов, покупка или переход на экологический транспорт, замена упаковки, оборудования — все это требует инвестиций.

Контроль партнеров и поставщиков относительно соблюдения всех экологических норм и правил также является непростой задачей. При этом, возможно, придется убеждать заинтересованные стороны компании вносить данные изменения.

Важно всегда помнить, что клиенты становятся более экологически сознательными и требовательными к качеству продукта, поэтому нужно ставить их в известность при внедрении компанией стратегий и инструментов зеленой логистики.

Экологизация логистики должна иметь общесистемный и целевой характер, учитывать специфику каждой отрасли и ее логистические процессы.

## **Глава 7. ЭКОСИСТЕМА СФЕРЫ УСЛУГ: АНАЛИЗ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ АГЕНТОВ**

---

Изучение и обобщение экономической, научной, справочной, нормативной и правовой литературы позволяет прийти к выводу, что в современной практике применения терминов «услуги», «услуги розничной торговли», «услуги общественного питания» отсутствует единый подход, что вызвано видовым многообразием услуг, способов их производства, реализации и потребления, разнообразием статистической информации, формированием отчетности в системе статистических показателей и т. д.

Регулярные сложности вызывает у исследователей и определение сущности услуг и характера их производства, запускающего материальные и нематериальные процессы оказания услуг раздельно и одновременно, что затрудняет проведение границ между ними на стыке видов экономической деятельности и внутри классификационных групп.

Проанализируем некоторые научные подходы зарубежных и отечественных экономистов к категории «услуга». Жан-Батист Сэй рассматривал услугу как деятельность, направленную на достижение полезного и нужного результата, а его последователь Ф. Бастиа под услугами понимал усилие, направленное на освобождение времени у того, кто данной услугой пользуется. Для тех же, кто оказывал услугу, усилие меняло вектор затрат сил и времени в противоположную сторону. В подобных рассуждениях можно наблюдать зарождение концепции качества жизни, которое со стороны потребителя очевидно. В рамках теории стоимости К. Маркс подчеркивал важность взаимовыгодного обмена производителя и потребителя, уделяя особое внимание потребительной и меновой стоимости услуг. При условии, когда производитель покрывает свои издержки, а потребитель экономит свой труд, удовлетворяя возникшие потребности, что под-

тверждает стоимостный характер сферы услуг и ее возможности в формировании структуры общественного производства наравне и совместно с материальными секторами экономики. Услуги, участвующие в создании материального товара, рассматривались К. Марксом как производительные, а услуги, не участвующие в создании материального продукта, направленные на удовлетворение личных потребностей граждан, считались непродuctивными. Аналогичного подхода придерживались А. Смит, Ж.-Б. Сэй, Дж. С. Милль, Д. Рикардо, А. Маршалл и другие выдающиеся экономисты<sup>1</sup>.

В рамках теории спроса и предложения, по мнению К. Р. Макконнелла и Ст. Л. Брю, акцент смещается в сторону активного государственного вмешательства и регулирования экономики посредством инструментов налогово-бюджетной и кредитно-денежной политики. «Время от времени у широкой общественности или правительства складывается мнение, что механизм спроса и предложения порождает цены либо несправедливо высокие для покупателей, либо несправедливо низкие для продавцов»<sup>2</sup>.

Разделение труда, по мнению А. Смита, естественным образом приводит к целесообразности реализации безусловных преимуществ, которыми обладает тот или иной производитель, что дает понимание потребительной стоимости как определяющего свойства, которое позволяет описать систему субъектно-объектных отношений между производителем и потребителем услуг, их неразрывность в процессе удовлетворения потребностей последних.

Существенный вклад в изучение понимания сферы услуг внесли авторы теорий маржинализма, психологии поведения, теорий потребностей и отраслевых рынков, а также концепций пространственного размещения, качества жизни и развития социально-экономических систем.

Маржинальный анализ, опираясь на психологию потребления, учитывает значения предельных показателей (полезность,

---

<sup>1</sup> Блауг М. Экономическая мысль в ретроспективе / пер. с англ. М.: Дело ЛТД, 1994. 720 с.

<sup>2</sup> Макконнелл Кэмпбелл Р., Брю Стэнли Л. Экономикс: принципы, проблемы и политика. В 2 т. / пер. с англ. 11-го изд. М.: Республика, 1993. Т. 2. С. 23.

производительность, эффективность), значения потерь и выгод субъекта экономики при удовлетворении своих потребностей. Классики теорий предельной полезности Ф. фон Визер, К. Менгер, У. Джевонс и их последователи использовали теорию в описании воздействия на рыночную экономику, изучая ее влияние на такие рыночные категории, как спрос, предложение, цена. Универсальность данного подхода заключается в возможности на примере поведения потребителей построить гипотезу о том, как работает эффект дохода и замещения в случае снижения цен на группы товаров и услуг. Критерии, предложенные этой школой, как правило, субъективны, поскольку источником стоимости услуг и товаров выступают не объективные затраты, выраженные в конечной цене производителя, а предельная полезность для потребителя, выраженная способностью удовлетворить его потребность.

Методологические принципы маржинализма использовали в своих исследованиях А. Курно (Cournot) и Г. Штакельберг (Stackelberg)<sup>1</sup>, описывающие теорию равновесия на олигополистическом рынке. Согласно предложенному ими подходу наличие определенного количества производителей услуг на отдельно взятом рынке обеспечит каждому из них достаточную (предельную для данного рынка) прибыль при гармоничном сочетании цен и спроса.

В отличие от классиков экономической мысли, рассматривающих производство товаров и услуг с социально-экономической точки зрения, где труд выступает источником богатства, представители методологии маржинализма опирались на субъективные экономические критерии: потребность, поведение, полезность, ценность в вопросах изучения их влияния для человека. Мы под ценностью услуг понимаем не затраченное время и ресурсы на их производство, а потребность, которую производитель смог закрыть у потребителя, оказывая ему ту или иную услугу. Осознание того, насколько полно и качественно была удовлетворена потребность покупателя в процессе приобретения услуги, позволяет рассуждать об уровне ее ценности и полезности для него.

---

<sup>1</sup> Тироль Ж. Рынки и рыночная власть: теория организации промышленности / пер. с англ.; под ред. В. М. Гальперина и Н. А. Зенкевича. Изд. 2-е, испр. СПб.: Экономическая школа, 2000. Т. 2. 450 с.

С начала 1970-х годов в общественное сознание входит культура потребления, под влиянием которой происходит трансформация потребительской психологии общества, формируя материальную предпосылку расширения потребности в разнообразных услугах под воздействием эффекта замещения собственной деятельности деятельностью наемных работников как в сфере домашнего производства, так и в разнообразных направлениях жизнедеятельности. Представителей школы потребностей объединяет идея, заложенная в значении слов «потребность» и «потребление». Если рассматривать потребность как общую нужду в чем-либо, то запускается действие «потребление», которое ведет не только к развитию производства, но и к развитию потребностей, имеющих тенденцию к возрастанию.

Предположение, что человеческое поведение определяется широким кругом потребностей (от первичных (физиологических) до вторичных (высших)), выдвигалось и аргументированно доказывалось представителями классических и современных школ мотивации и поведенческих наук (К. Менгер, В. Парето, Л. фон Мизес, А. Маслоу, Д. Макклелланд, Ф. Герцберг, Х. Мюррей, А. Н. Леонтьев, В. С. Магун, А. В. Капцов, Л. М. Фридман и др.).

С развитием человеческого общества растет количество взаимосвязей экономических процессов и явлений, в которых услуги выступают участниками производственного процесса, распределения благ, обмена в сфере товарного обращения, когда результаты труда одной формы производства обмениваются на необходимые человеку продукты другой формы. Это уникальное свойство услуг отличает их не только от товаров, но и позволяет осознать, что есть виды услуг, гармонично сочетающие в себе материальный и нематериальный характер, формирующие в процессе производства (оказания) синтез, основанный на принципах создания единой экосистемы, которая объединяет заинтересованных агентов.

К таким видам услуг можно отнести услуги розничной торговли и общественного питания, рост которых в валовом потреблении на душу населения растет во всех субъектах Российской Федерации без исключения (табл. 7.1).

Таблица 7.1

**Динамика оборота розничной торговли и общественного питания на душу населения  
в субъектах Российской Федерации (2014–2022 годы), руб. (расчитано автором)<sup>1</sup>**

Субъекты РФ (округа)	2014 год		2016 год		2018 год		2022 год		РТ	ОП	Место, занимаемое в РФ, на 2022 год
	Розничная торговля	Общественное питание	Розничная торговля	Общественное питание	Розничная торговля	Общественное питание	Розничная торговля	Общественное питание			
Российская Федерация	180 410	8447	192 541	9195	215 074	11 464	290 205	16 019	4	6	
Центральный	231 873	8921	243 426	9282	277 011	14 738	354 412	19 298	1	3	
Северо-Западный	172 438	8599	197 632	10 674	222 891	12 204	316 820	21 459	2	1	
Южный	171 997	8108	182 610	8646	200 035	9797	288 018	13 802	5	7	
Северо-Кавказский	139 263	11 985	157 797	13 600	157 306	14 023	208 584	16 063	9	5	
Приволжский	163 193	7315	168 281	7310	188 001	8216	253 996	10 446	7	9	
Уральский	198 727	11 671	200 815	11 965	219 098	12 614	277 053	18 265	6	4	
Сибирский	139 720	5874	144 734	6668	159 223	7804	230 116	11 903	8	8	
Дальневосточный	201 609	9490	201 609	11 249	212 494	12 387	305 313	19 851	3	2	
Крымский	80 958	2977	109 640	—	—	—	—	—	—	—	

<sup>1</sup> Доходы, расходы и потребление домашних хозяйств в 2022 году (по итогам выборочного обследования бюджетов домашних хозяйств). URL: [https://rosstat.gov.ru/bgd/regl/b22\\_102/Main.htm](https://rosstat.gov.ru/bgd/regl/b22_102/Main.htm)

По объемам оборота розничной торговли на душу населения первое место занимает Центральный федеральный округ с показателем 354 412 руб. Последнее (девятое) место в рейтинге занимает Северо-Кавказский федеральный округ с показателем 208 584 руб. Данные потребления услуг общественного питания на душу населения в регионах страны выглядят иначе. Первое место в рейтинге по объемам потребления занимает Северо-Западный федеральный округ, последнее — Приволжский федеральный округ.

Расходы домашних хозяйств на услуги розничной торговли, включая расходы на продовольственные и непродовольственные товары, существенно превосходят иные виды расходов на услуги, что, по нашему мнению, связано с ценностными свойствами данных групп услуг (удовлетворяющих базовые потребности) и ростом доходов населения в целом.

Обращение к данным факторам позволяет осознать, как формируется спрос на услуги индивидуального пользования, понять, как создается структура сектора услуг, ответить на вопрос, почему ряд потребительских услуг занимает весомое место в структуре, производстве, объемах потребления, расходах домашних хозяйств, а также определить иные показатели значимости этих услуг в системе статистических наблюдений и социально-экономическом развитии общества.

В цифровой экономике с высоким уровнем частоты операций принципы унификации ведения бизнеса замещаются приемами массового производства, распределения и потребления услуг. Возрастает роль сетевых, кооперационных, кластерных подходов и форм взаимодействия экономических агентов, объединенных общей целью — извлечения экономической выгоды. В исследованиях экосистемы сферы услуг мы опираемся на научный авторитет ученых, описавших структуру, роль, особенности функционирования социально-экономических экосистем, чтобы применять данные подходы в практике функционирования услуг общественного питания и розничной торговли (продовольственный и непродовольственный сегменты).

Как отмечает Г. Б. Клейнер, под экосистемой следует понимать «пространственно локализованный комплекс неконтролируемых иерархически организаций, бизнес-процессов, иннова-

ционных проектов и инфраструктурных систем, взаимодействующих между собой в ходе создания и обращения материальных и символических благ и ценностей, способный к длительному самостоятельному функционированию за счет кругооборота указанных благ и систем»<sup>1</sup>.

В. А. Карпинская рассматривает экосистему через модель, включающую «объектную (организационную), бизнес-процессную, средовую и инновационную (проектную) составляющие»<sup>2</sup>.

Г. В. Горелова в работах по изучению социально-экономических, политических и иных систем с позиции применения когнитивного подхода отмечает, что «сложным системам» присущи определенные закономерности, тесно связанные между собой: «взаимодействия частей и целого (целостность — эмерджентность, интегративность); иерархической упорядоченности систем (коммуникативность, иерархичность); функционирования и развития систем (историчность, самоорганизация); осуществимости систем (эквивинальность, закон необходимого разнообразия, потенциальная эффективность); целеобразования»<sup>3</sup>.

Р. Эдвард Фримен, описывая в менеджменте подход заинтересованных сторон через транзакционный формат взаимодействия компаний со стейкхолдерами, акцентирует внимание на принципах транзакции этих сторон в условиях экономической среды, подчеркивая активную позицию двустороннего взаимодействия со стороны заинтересованного просителя и заинтересованного участника подобного взаимодействия<sup>4</sup>.

Р. Морган и Ш. Хант, изучая систему взаимоотношений компании и ее потребителей, опирались на концепцию «порт-

---

<sup>1</sup> Клейнер Г. Б. Социально-экономические экосистемы в свете системной парадигмы // Системный анализ в экономике — 2018: сб. тр. V Междунар. науч.-практ. конференции-биеннале / под общ. ред. Г. Б. Клейнера, С. Е. Щепетовой. М.: Прометей, 2018. С. 7.

<sup>2</sup> Карпинская В. А. Экосистема как единица экономического анализа // Системные проблемы отечественной мезоэкономики, микроэкономики, экономики предприятий: мат-лы Второй конф. Отделения моделирования производственных объектов и комплексов ЦЭМИ РАН. М., 2018. Вып. 2. С. 132.

<sup>3</sup> Горелова Г. В. Когнитивный подход к имитационному моделированию сложных систем // Известия ЮФУ. Технические науки. 2013. № 3 (140). С. 240.

<sup>4</sup> Freeman Edward R. Strategic Management: A Stakeholder Approach. N.Y.: The Cambridge University Press, 2010. 292 p.

феля взаимоотношений», подразумеваемая модель взаимодействия, направленную на «установление, развитие и поддержание успешных отношенческих обменов» в процессе реализации компаниями функционала маркетинга продаж<sup>1</sup>. Данный подход был положен в основу развития теории сетевых форм взаимодействия, которые создавались на принципах внутрифирменной и внешней интеграции.

Дж. Форрестер, Ч. Сноу, Р. Майлз и другие теоретики XX века опирались на гипотезу организационного развития компаний через подходы модернизации организационной структуры, формируя внутренние сети, взаимодействующие по принципу с рыночными, объединяющие воедино независимые бизнес-единицы. Форматирование организационной структуры на основе системного подхода при построении стратегических альтернатив не является панацеей, но позволяет достичь нужной реакции в вопросах адаптации к окружающей среде каждой заинтересованной во взаимодействии компании<sup>2</sup>.

В коллективной монографии под редакцией М. Ю. Шерешевой<sup>3</sup> при исследовании межорганизационного взаимодействия компаний отмечено, что систему внешних экономических отношений на рынке лучше строить поэтапно, через организационный и функциональный уровни, задействуя в равной степени оба подхода, что предъявляет новые требования к операционной интеграции заинтересованных агентов компаний и потребителей.

Обобщение существующих подходов к анализу функционирования социально-экономических экосистем применительно к объекту нашего исследования приводит к выводу, что экономические агенты, действуя сообща на потребительском рынке, создают друг другу дополнительные возможности, придерживаясь «экзистенциальной» концепции.

---

<sup>1</sup> Martin R., Sunley P. Path dependence and regional economic evolution // *Journal of Economic Geography*. 2006. Vol. 6, No. 4. P. 395–437.

<sup>2</sup> Форрестер Дж. *Мировая динамика* / пер. с англ. А. Ворожук, С. Пегова. М.: АСТ; СПб.: Terra Fantastica. 2003. 379 с.

<sup>3</sup> *Методология исследования сетевых форм организации бизнеса: моногр.* / М. А. Бек, Н. Н. Бек, Е. В. Бузулукова [и др.]; под науч. ред. М. Ю. Шерешевой. М.: Изд. дом ВШЭ, 2014. 446 с.

Экосистему в сфере услуг общественного питания (ОП) и розничной торговли (РТ) мы определяем как платформу, на которой с разной степенью тесноты и частоты взаимодействуют отраслевые предприятия с функциональными организациями с целью извлечения пользы на микро- и мезоуровнях. К ним мы отнесли: поставщиков продукции, сырья и товаров; поставщиков оборудования, вычислительной техники и иных средств производственно-хозяйственной деятельности; финансово-кредитные организации; образовательные учреждения; органы и организации содействия и развития предпринимательства; информационно-коммуникационные компании; представителей, оказывающих транспортно-логистические услуги и др. При этом независимость участников в качестве универсального принципа формирования экосистемы противопоставляется жесткой иерархии связей и отношений (присущих стандартному системному подходу формирования) на разных уровнях: от продуктового до интеллектуального (табл. 7.2).

Таблица 7.2

**Варианты ответов на вопросы анкеты  
(составлено автором)**

Агенты экосистемы в вопросах анкеты	Варианты ответа
1. Взаимодействие с поставщиками продукции, сырья, товаров	1а. Тип поставщика (оптовые компании) 1б. Тип поставщика (сельскохозяйственные кооперативы) 1в. Тип поставщика (товаропроизводители) 1г. Месторасположение поставщика (местные) 1д. Месторасположение поставщика (региональные) 1е. Месторасположение поставщика (федеральные) 1ж. Месторасположение поставщика (ближнее зарубежье) 1з. Месторасположение поставщика (дальнее зарубежье)

Агенты экосистемы в вопросах анкеты	Варианты ответа
2. Взаимодействие с поставщиками оборудования, вычислительной техники, иных средств производственно-хозяйственной деятельности	2а. Непосредственно производители 2б. Поставщики, посредники 2в. Предприятия, обслуживающие ввод объекта в эксплуатацию 2г. Коммерческие посредники
3. Взаимодействие с финансово-кредитными организациями	3а. Банки 3б. Страховые компании 3в. Инвестиционные фонды 3г. Взаимные фонды 3д. Финансовые компании
4. Взаимодействие с образовательными организациями	4а. Вузы 4б. Организации среднего профессионального образования (программы СПО и профобучения) 4в. Дополнительное образование (переподготовка, повышение квалификации, профобучение)
5. Взаимодействие с органами и организациями содействия развитию предпринимательства	5а. Министерство промышленности и торговли 5б. Центр занятости населения 5в. Центр «Мой бизнес» 5г. Российский союз промышленников и предпринимателей 5д. «Опора России»
6. Взаимодействие с информационно-коммуникационными организациями	6а. Цифровые платформы 6б. Центры исследований, маркетинговые и информационные центры и т. д. 6в. Статистические управления различного уровня 6г. Почта, интернет, связь и т. д.
7. Взаимодействие с организациями, предоставляющими транспортно-логистические услуги	7а. Распределительные (сбытовые) 7б. Складские 7в. Транспортные 7г. Закупочные 7д. Таможенные

Рамки монографии не позволяют в полной мере описать широкий теоретический базис формирования сетевых форм взаимодействия на качественном уровне. При этом авторские полевые исследования, проведенные одновременно в двух регионах Сибирского федерального округа в 2024 году (в Новосибирской области и Красноярском крае) на основе сбора и обработки более 630 анкет с опросом собственников и управляющих бизнесом в сфере услуг розничной торговли и общественного питания с применением программы Excel и метода математической статистики, позволили выявить перечень заинтересованных агентов, вступающих во взаимодействие с предприятиями РТ и ОП в границах экосистемы.

Полученные результаты исследования неоднородны. Сила и частота взаимодействия предприятий с каждым из выбранных для исследования агентов различаются.

Например, значимые различия в оценках тесноты взаимодействия предприятий розничной торговли и общественного питания с заинтересованными агентами при построении таблиц сопряженности выявлены у пяти из десяти агентов разного типа и месторасположения, поставляющих исследуемым предприятиям продукцию, сырье и товары.

Отсутствие значимых различий в оценках тесноты взаимодействия предприятий с поставщиками продукции, сырья, товаров на межотраслевом уровне выявлено у товаропроизводителей на уровне значения критерия Пирсона (хи-квадрат) — 25,2 %; региональных поставщиков — 26,86 %; федеральных поставщиков — 17,29 %.

Отсутствие различий экспертных оценок на межотраслевом уровне в данной группе выявлено во взаимодействии с коммерческими посредниками на уровне значения критерия Пирсона (хи-квадрат) — 7,43 %.

Значимые различия в оценках экспертов при определении степени тесноты взаимодействия предприятий РТ и ОП с финансово-кредитными организациями выявлены у представителей банков, инвестиционных фондов и взаимных фондов. Статистически значимые и возможные различия взаимодействия на уровне значения критерия Пирсона (хи-квадрат) выявлены относительно страховых (0,29 %) и финансовых компаний (0,0000003 %).

Значимые различия в оценках тесноты взаимодействия предприятий РТ и ОП с компаниями, предоставляющими информационно-коммуникационные и транспортно-логистические услуги, выявлены среди представителей цифровых платформ на уровне значения критерия Пирсона (хи-квадрат) — 0,47 %; организаций, предоставляющих услуги связи (почта, интернет), — 0,04 %; складских операторов — 0,001 %; транспортных предприятий — 0,06 %; представителей таможенных органов — 0,00005 %.

Полное отсутствие значимых различий в оценках экспертов среди предприятий РТ и ОП выявлены в группе организаций, представляющих органы и организации содействия по развитию предпринимательства. Значение показателя критерия Пирсона (хи-квадрат) для Министерства промышленности и торговли РФ составило 46,44 %; центра занятости населения — 59,53 %; Российского союза промышленников и предпринимателей — 69,74 %; общественной организации «Опора России» — 22,91 %<sup>1</sup>.

В целом оценка взаимодействия предпринимательских структур РТ и ОП с заинтересованными агентами экосистемы показала, что на уровне групп предприятий сильные и слабые связи распределились следующим образом: в группе предприятий РТ, реализующих продовольственные и непродовольственные товары, значения показателей расположились примерно равномерно (54 % — сильная связь, 46 % — слабая связь); в группе предприятий, реализующих непродовольственные товары, перевес в два раза наблюдался в сторону слабых значений (35 % — сильная связь, 65 % — слабая связь). Среди предприятий ОП число слабых связей с заинтересованными агентами оказалось больше (28 % — сильные связи, 72 % — слабые связи). В причинах подобных результатов предстоит разобраться, а пока структуру экосистемы каждой из групп предприятий можно представить как универсальную с отличительными особенностями.

Теория системного подхода применительно к поведению компаний, действующих в условиях изменяющейся внешней среды, определяет необходимость концентрации заинтересованных

---

<sup>1</sup> Разомасова Е. А. Взаимодействие предприятий розничной торговли и общественного питания с заинтересованными агентами экосистемы // Торговля, сервис, индустрия питания. 2024. Т. 4, № 3. С. 209–226.

агентов вокруг рыночных экономических систем. Наличие сформированной экосистемы с четким пониманием числа и роли заинтересованных агентов позволяет каждому участнику рыночных отношений балансировать между количеством ресурсов и интенсивностью вклада.

Авторские исследования интеграции участников экосистемы в сфере услуг РТ и ОП дают основания рассуждать о формировании дополнительной ценности участников рыночных отношений, возникающей на уровне более 50 %.

Полученные результаты на основе применения инструментов критерия Пирсона (хи-квадрат) при построении таблиц сопряженности демонстрируют важность формирования самостоятельной модели экосистемы отдельно для РТ и ОП как более адаптивной и универсальной с точки зрения отношений с заинтересованными агентами.



## **Глава 8. ОБОСНОВАНИЕ ПЕРСПЕКТИВЫ ВКЛЮЧЕНИЯ НОВОСИБИРСКА В МТК «СЕВЕР — ЮГ»**

---

В условиях глобальных геополитических сдвигов и санкционного давления на Россию международный транспортный коридор (МТК) «Север — Юг» приобретает стратегическое значение как альтернатива традиционным маршрутам через Суэцкий канал. Однако его потенциал остается нераскрытым из-за недостаточной интеграции ключевых регионов, включая Сибирь. Новосибирск, являясь крупнейшим транспортным узлом за Уралом, обладает уникальной инфраструктурой и географическим положением, но его роль в МТК ограничена. Включение города в коридор позволит оптимизировать логистику, сократить сроки доставки грузов в Индию и страны БРИКС, а также усилить экономическую связность Евразии.

Транспортные коридоры представляют собой стратегически организованные маршруты, объединяющие различные виды транспорта (железнодорожный, автомобильный, морской, воздушный) для обеспечения эффективного перемещения грузов и пассажиров между ключевыми экономическими центрами. Они играют роль артерий в глобальной экономике, связывая регионы, страны и континенты, и являются основой международной торговли, экономической интеграции и геополитического взаимодействия.

В современном мире транспортные коридоры не ограничиваются инфраструктурой — это сложные системы, включающие логистические узлы, таможенные процедуры, цифровые технологии управления и нормативно-правовую базу. Их формирование обусловлено потребностями в сокращении издержек, ускорении доставки и минимизации рисков, связанных с транзитом через конфликтные или перегруженные регионы.

Классификация транспортных коридоров осуществляется по нескольким критериям:

1. По географическому охвату (международные, транснациональные, региональные).

2. По видам транспорта (мультимодальные, универсальные, специализированные).

3. По функциональному назначению (торговые, энергетические, туристические).

4. По степени интеграции (межгосударственные, корпоративные, трансконтинентальные).

Рассмотрим сущность транспортных коридоров, их роль в глобализационных процессах, а также особенности ключевых видов, включая такие проекты, как МТК «Север — Юг», Новый шелковый путь и Трансазиатская железнодорожная магистраль. Анализ их структуры и функций позволяет оценить их влияние на развитие международной логистики и экономическое сотрудничество.

Изучение транспортных коридоров актуально в условиях трансформации мировой торговли, роста контейнеризации и усиления конкуренции за контроль над транзитными потоками. В табл. 8.1 представлено понятие «транспортные коридоры» с разных точек зрения. Понимание их специфики необходимо для формирования стратегий устойчивого развития транспортных систем и укрепления позиций государств в глобальной экономике.

Проведя разбор указанных концепций транспортных коридоров, их основных черт, особенностей и взаимосвязей, можно выделить некоторые аспекты. Например, региональные стимулы и инвестиции. Этот аспект фокусируется на том, как вложения в транспортные коридоры способствуют развитию региональной и местной экономики. Основные ключевые моменты:

1. Инвестиции в транспортные узлы (крупные станции, аэропорты, порты) создают экономические стимулы, которые способствуют росту местной экономики, увеличению уровня занятости и улучшению инфраструктуры.

2. Крупные транспортные узлы играют центральную роль в пространственном планировании, так как обеспечивают связь между различными регионами и способствуют интеграции местных экономик в глобальные торговые сети.

## Подходы к понятию «транспортные коридоры»

Авторы, источник	Понятие
«Основополагающие принципы устойчивого пространственного развития европейского континента». Комитет старших должностных лиц (Ганновер, 7–8 сентября 2000 года)	«Региональные стимулы, импульсы, которые региональное и местное хозяйство приобретает благодаря инвестициям. Согласно этому же документу для пространственного планирования региональных стимулов особое значение имеют крупные транспортные узлы, такие как пересечения скоростных автотрасс, крупные станции, аэропорты, центры грузоперевалки, речные порты» <sup>1</sup>
Проектные транспортные коридоры — транзитный резерв РФ: монография / Р. Г. Леонтьев, В. Г. Григоренко, А. Л. Орлов	«Организационная и экономически сбалансированная совокупность инфраструктурных объектов и различных видов транспорта, из которых формируется технически оснащенная магистральная коммуникация, связывающая различные страны и обеспечивающая международные грузовые и пассажирские перевозки в направлении наибольшей концентрации» <sup>2</sup>
Л. Б. Миротин и др. «Транспортная логистика»	«Совокупность наиболее технически оснащенных магистральных транспортных коммуникаций, как правило, различных видов транспорта, обеспечивающих перевозки пассажиров и грузов в международном сообщении, на направлении их наибольшей концентрации, связывающих различные страны» <sup>3</sup>
РЖД — Российские железные дороги	«Транссибирская магистраль является ключевым элементом национальной транспортной инфраструктуры, обеспечивая важные транспортные связи» <sup>4</sup>

<sup>1</sup> Основополагающие принципы устойчивого пространственного развития Европейского континента // Электронный фонд правовых и электронных документов. URL: <https://docs.cntd.ru/document/902026751>

<sup>2</sup> Леонтьев Р. Г., Григоренко В. Г., Орлов А. Л. Проектные транспортные коридоры — транзитный резерв РФ: моногр. Хабаровск: Изд-во ДВГУПС, 2010. 195 с.

<sup>3</sup> Транспортная логистика: учеб. / Л. Б. Миротин [и др.]; под ред. Л. Б. Миротина. 2-е изд., стер. М.: Экзамен, 2005. 510 с.

<sup>4</sup> Транссибирская магистраль. URL: <https://company.rzd.ru/ru/9401/page/78314?id=210628>

Организационно и экономически сбалансированная инфраструктура акцентирует внимание на организационной структуре транспортных коридоров. Транспортные коридоры формируются из различных видов транспорта и инфраструктурных объектов (железные дороги, порты и аэропорты). А техническая оснащенность определяет необходимость современных технологий и оборудования для обеспечения эффективных международных перевозок.

В России существует несколько ключевых транспортных коридоров, которые играют важную роль в обеспечении внутренней и международной логистики.

1. Транссибирская магистраль — один из самых известных и длинных транспортных коридоров в мире, соединяющий Москву с Владивостоком. Она включает в себя как железнодорожные, так и автомобильные маршруты, чем обеспечивает связь между Европой и Азией.

2. Северный морской путь — маршрут, проходящий вдоль северного побережья России, связывающий Европу с Дальним Востоком через Арктику. Он сокращает время доставки товаров между Европой и Азией, а также стимулирует развитие Арктического региона.

3. Западный транспортный коридор, известный как ТК «Европа — Западный Китай», представляет собой маршрут, соединяющий Западную Европу с Китаем через территорию России, включая как железнодорожные, так и автомобильные пути. Плюс данного коридора — быстрая доставка грузов между Китаем и Европой.

4. МТК «Север — Юг» соединяет северные регионы России и Европы с южными странами, включая Иран и Индию. Объединяет страны — участницы Шанхайской организации сотрудничества (ШОС), что дает основу для развития национальных экономик, так как связывает эти государства в единое целое.

Наиболее популярным транспортным коридором в России остается Транссибирская магистраль — благодаря своей длине, развитой инфраструктуре и возможностям для грузоперевозок. Однако каждый коридор имеет свои уникальные преимущества и недостатки, что делает выбор оптимального маршрута зависимым от конкретных потребностей бизнеса и логистики.

МТК «Север — Юг» является стратегическим маршрутом, соединяющим Россию, Иран, Индию и другие страны. Для оценки его эффективности требуется системный подход, объединяющий методы сбора данных, их обработки и интерпретации. Рассмотрим методику анализа трех ключевых параметров (объема перевозок, стоимости логистики и времени доставки), а также инструменты и примеры их применения.

Обратимся к инфраструктуре международных грузоперевозок. Особое значение в данной системе имеет МТК «Север — Юг». Этот маршрут обеспечивает не только надежность доставки, но и снижение затрат за счет масштабирования перевозок и взаимодействия различных видов транспорта, что создает дополнительный синергетический эффект. Таким образом, МТК «Север — Юг» становится ключевым элементом глобальной логистической системы, способствуя развитию торговых связей между странами-участницами.

Задача настоящего исследования заключается в проверке гипотезы включения в МТК «Север — Юг» крупнейшего промышленного и логистического региона — Сибири, а в частности Новосибирска.

Улучшение логистики в транспортной сети — ключевой аспект, который способен значительно повысить ее эффективность и снизить издержки. «Геополитические события последних лет, такие как украинский кризис, блокада российских транспортных коммуникаций со стороны Запада, заставляют Москву активизировать свои действия в южном направлении. Как отмечают некоторые эксперты, на юге России будет происходить переориентация грузопотока по международному транспортному коридору “Север — Юг”. А сам проект приобретает большую значимость, нежели возможные маршруты доставки грузов, наполняется актуальностью.

Предполагается, что новый маршрут более чем в два раза сократит время доставки товаров из Индии в Россию. Если сейчас по традиционному маршруту через Суэцкий канал грузы из Мумбаи в Санкт-Петербург следуют 30–45 дней, то по коридору “Север — Юг” их доставка сокращается до 15–24 дней. Новосибирск является одним из крупнейших транспортных узлов

Сибири, имеет развитую инфраструктуру железнодорожных транспортных путей»<sup>1</sup>.

Включение Новосибирской области в транспортный коридор «Север — Юг» в долгосрочной перспективе повысит эффективность транспортировки товаров в дружественные страны ШОС и БРИКС. Также участие области в этом коридоре будет способствовать экономическому развитию региона, привлечению инвестиций и созданию новых рабочих мест, что важно в условиях современных экономических вызовов. Вдобавок это улучшит связь между регионами, что положительно скажется на социальном и экономическом развитии РФ.

Основным видом грузов, перевозимых из Новосибирской области, будет являться зерно.

Из Томска через Новосибирск перевозится химическая продукция, включающая в себя компоненты не только для лекарств, удобрений, но и для новых разработок в области химии. Новосибирский Академгородок славится производством химической продукции, которую, в свою очередь, Индия купит, переработает и отправит в Россию в виде лекарств. Таким образом развивается импортозамещение товаров между странами. Третьим значимым товаром, перевозимым из Новосибирской области, является дерево: налажены грузоперевозки контейнерами в Индию и потом в Китай.

Новосибирск — важный железнодорожный узел. Грузовые и пассажирские перевозки осуществляются через две главные станции: Новосибирск-Главный и Новосибирск-Южный.

Рост внешнеэкономической торговли Новосибирской области с Китаем составил 136 %, с Турцией — 79 %, с Киргизией — 68 %, с Индией — 29 %.

По данным Союза транспортников, экспедиторов и логистов Сибири, на железнодорожный транспорт приходится 72 % грузов от всего внешнеторгового оборота в этом направлении. Поэтому для Новосибирской области крайне важны развитие Транссиба

---

<sup>1</sup> Карташов М. В., Корчагин А. А. Развитие западного пути транспортного коридора «Север — Юг» // Современные проблемы логистики, экономики, управления в эпоху глобальных вызовов: сб. мат-лов III Междунар. заочной науч. конф. (Астрахань, 30 ноября 2023 года). Астрахань, 2023. С. 72–74.

и БАМа, модернизация данных магистралей и повышение пропускной способности Восточного полигона железных дорог.

Существуют инфраструктурные проблемы, нуждающиеся в решении ввиду включения Новосибирска в МТК «Север — Юг». В настоящее время склады классов А и В на Новосибирском транспортно-логистическом узле весьма востребованы, отмечается их дефицит в 450–500 тыс. м<sup>2</sup>. Эти цифры отображают не только те объемы грузов, которые физически не удалось разместить на складах, но и те, которые размещены на складах более низких классов. В 2023 году объем перевалки контейнеров на Новосибирском транспортно-логистическом узле увеличился по сравнению с 2022 годом на 43,2 %. Это обусловлено как развитием контейнерных перевозок в связи с ростом контейнеризации, так и разрешением со стороны РЖД осуществлять перевозку импортных грузов (прежде всего из Китая) в полувагонах. Новосибирск «также является крупным перевалочным узлом для контейнерного потока, следующего из Китая и восточных регионов страны в регионы Центральной России и Урала. За десять месяцев 2024 года объем переработки крупнотоннажных контейнеров на Новосибирском транспортно-логистическом узле увеличился на 15,2 %.

Процент контейнеризации грузов по Новосибирской области выше, чем в целом по России. В 2018 году доля контейнерных грузов по Новосибирской области в общем объеме перевозок составляла 4,2 %, а в 2023 году она выросла до 9,7 %. Тогда центр фирменного транспортного обслуживания ОАО «РЖД» оценивал уровень контейнеризации грузов по России в 6 %. По итогам 2024 года предполагается, что Новосибирская область повысит данный показатель до 10,5 %»<sup>1</sup>.

Основная цель МТК «Север — Юг» — минимизация времени и стоимости доставки грузов между Европой, Центральной Азией и Южной Азией за счет обхода традиционных путей через Суэцкий канал. Основу грузопотока по коридору составляют сырьевые товары: нефть и нефтепродукты (30–40 %), зерно (20–25 %),

---

<sup>1</sup> Максимов С. А. Транспортно-логистическая инфраструктура Новосибирского узла как основа взаимодействия с Китаем и странами Центральной Азии // Регион: экономика и социология. 2025. № 1 (125). С. 171–194.

металлы и удобрения (15 %). Однако наблюдается рост доли контейнерных перевозок (10–15 %).

Россия и Казахстан экспортируют по этому маршруту сырую нефть в Индию через Иран, в то время как Иран поставляет нефтепродукты в РФ и Центральную Азию. Значительную часть грузов составляет российская пшеница из Поволжья и Сибири, направляемая в Иран, ОАЭ и Индию. Также активно перевозятся удобрения (например, с предприятий «Уралхима») и казахстанская сталь. В 2023 году объем перевезенных грузов достиг 15 млн тонн, из которых 6 млн тонн пришлось на нефть, а 3 млн тонн — на зерно.

Коридор включает три ключевых направления. Западный маршрут проходит через Астрахань, Каспийское море, иранский порт Бендер-Аббас и завершается в Мумбаи. Это основной путь для транспортировки нефти и зерна, однако его потенциал ограничен недостаточной пропускной способностью иранских портов.

Восточный маршрут начинается в Казани, проходит через Казахстан, Туркменистан и Иран, достигает Индии. Он ориентирован на контейнерные перевозки и металлы, но сталкивается с инфраструктурными сложностями на границе Туркменистана и Ирана.

Транскаспийский маршрут предполагает доставку грузов по железной дороге до портов Каспия (Махачкала, Актау), их перевалку на паромы, следующие в Иран, и дальнейшую транспортировку авто- или железнодорожным транспортом в Индию. Этот путь активно развивается Россией и Казахстаном как альтернатива, позволяющая минимизировать санкционные риски.

МТК «Север — Юг» стал ключевым инструментом для России и ее партнеров в условиях санкционного давления, шансом укрепить позиции в Азии и снизить зависимость от европейских рынков. Однако успешная реализация проекта зависит от решения ряда задач: модернизации инфраструктуры в Иране и Казахстане, снижения политических рисков и расширения контейнерных перевозок. Развитие коридора требует международной координации, инвестиций в логистические узлы и гармонизации таможенных процедур, что позволит трансформировать его в устойчивую альтернативу глобальным торговым маршрутам. В табл. 8.2 представлены данные по маршрутам МТК «Север — Юг».

## Данные по маршрутам МТК «Север — Юг»

Маршрут	Расстояние, км	Срок, суток	Стоимость за 1 ТЕУ, долл.			Отклонение, 2023–2024 годы	
			2022 год	2023 год	2024 год	+/-	%
Новороссийск — Мумбаи (порт Нава-Шева)	8762	18–28	4,000–5,500	3,300–4,800	3,000–4,600	-970 долл.	-23,95
Санкт-Петербург — Мумбаи (порт Нава-Шева) (через Суэцкий канал)	14 105,9	30–40	4,200–5,800	3,500–5,000	3,200–4,800	-250 долл.	-5,88
Владивосток — порт Ченнаи	9087,97	24–28	3,800–5,200	3,000–4,500	2,700–4,200	-300 долл.	-8
Новосибирск — Мумбаи (через Новороссийск)	12 130	31	4,200–6,500	3,800–6,000	3,500–5,500	-400 долл.	-8,16

Российско-индийские торговые отношения в условиях глобальной трансформации демонстрируют устойчивый рост, однако их эффективность ограничена логистическими вызовами и геополитическими рисками. В 2024 году товарооборот между странами достиг 66 млрд долл., при этом экспорт из РФ в Индию сфокусирован на поставках агропродукции, удобрений и лесных товаров. Ключевым фактором устойчивости этого партнерства остается развитие транспортной инфраструктуры, включая создание новых маршрутов, таких как коридор Новосибирск — Индия через Казахстан.

Основу российского экспорта в Индию составляют: химические и минеральные удобрения (10,8 млн тонн в год); агропромышленная продукция (3,4 млн тонн зерна в 2024 году, рост в 2,7 раза за год); лесные грузы (12,5–12,8 млн тонн ежегодно).

Товарооборот с 2022 года вырос на 46,6 %, что связано с переориентацией российской экономики на азиатские рынки. Однако дисбаланс в транспортной доступности и санкционные ограничения создают риски для устойчивости поставок.

Данные табл. 8.2 отражают рост эффективности маршрутов через Новороссийск и Владивосток, а также влияние новых коридоров, таких как МТК «Север — Юг», на снижение транспортных издержек. Акцент сделан на динамике экспорта агропродукции, который вырос в 2024 году в 2,7 раза, и на адаптации логистики к санкционным ограничениям. «Создание улучшенного мультимодального транспортного узла федерального уровня в Новосибирске обусловливается рядом преимуществ.

Во-первых, территориальным расположением: Новосибирск находится между западной и восточной частями РФ. За счет своего географического положения Новосибирск удобен для транспортировки грузов, а также создания мультимодального транспортного узла.

Во-вторых, Новосибирск является третьим по численности населения городом РФ, поэтому привлекателен для инвесторов. Также из-за действующих санкций со стороны Запада возникли проблемы с международным товарооборотом в данном направлении. Однако Новосибирск имеет потенциал товарооборота и пассажирских перевозок из стран Ближнего и Дальнего Востока.

В-третьих, через Новосибирск проходит Транссибирская железнодорожная магистраль, которая соединяет запад и восток РФ. Однако перевозить грузы и пассажиров по Транссибу становится затруднительно, так как он исчерпал свои технические возможности по увеличению объемов по доставке грузов. Также существует опасность потерять своего главного торгового партнера — Китай, т. е. риск потерять огромный товаропоток из Китая в Россию»<sup>1</sup>.

В октябре 2023 года в издании 1520 International была представлена статья, посвященная динамике российско-индийских торговых отношений в контексте трансформации логистических систем. В ней внимание акцентируется на значительном росте объемов экспорта из Российской Федерации в Индию, который, согласно приведенным данным, увеличился в 4,7 раза с 2022 по 2023 финансовый год. Этот феномен связывается с переориентацией внешнеэкономической стратегии России на азиатские рынки, а также с активной эксплуатацией транспортного коридора «Север — Юг». Данный коридор позволяет минимизировать влияние геополитических санкций, сокращая сроки доставки грузов и снижая транзитные издержки. Особое внимание уделяется конкурентоспособности МТК по сравнению с европейскими маршрутами, что делает его привлекательным для грузоотправителей. В статье обозначены перспективы дальнейшего развития инфраструктуры коридора. Утверждается, что модернизация транспортных узлов и устранение административных барьеров на участке Иран — Каспийский регион — Россия обеспечат устойчивость торговых связей между странами. Однако отмечается необходимость координации усилий государств — участников проекта для реализации заявленных инициатив. В табл. 8.3 представлен объем экспорта между Россией и Индией, а также между Сибирью и Индией.

---

<sup>1</sup> Калмыков С. П., Морозова А. А. Мультиmodalный транспортный узел в Новосибирске как часть федеральной логистической инфраструктуры // Ученые записки Санкт-Петербургского имени В. Б. Бобкова филиала Российской таможенной академии. 2020. № 3 (75). С. 23–27.

Таблица 8.3

## Экспорт товаров по маршрутам Россия — Индия и Сибирь — Индия

Товарная группа	Россия — Индия				Сибирь — Индия					
	2022 год		2023 год		2022 год		2023 год		2024 год	
	млн т	%	млн т	%	млн т	%	млн т	%	млн т	%
Лесные грузы	12,79	-2,2	12,81	2,3	0,13	0,26	50,0	0,44	40,9	
Химические и минеральные удобрения	10,83	-0,2	10,83	0,2	1,46	1,48	1,4	1,52	2,6	
Зерно	2,64	2,6	2,87	5,6	1,51	1,71	11,7	2,01	14,9	
Прочее										
Черные металлы	4,77	-5,3	4,69	3,4	1,49	1,5	0,7	3,3	54,5	
Цветные металлы	2,88	-1,8	2,83	0,0	0,87	0,92	5,4	0,93	1,1	
Строительные грузы	5,62	0,2	5,81	3,1	0,68	0,66	-3,0	0,68	2,9	

Согласно данным таблицы, по ключевым позициям в 2024 году наблюдается устойчивый рост как в целом по России, так и по Сибири. В целом рост экспорта из РФ в Индию по лесным грузам в 2024 году увеличился на 2,3 %, а по зерну — на 5,6 %. Данный рост произошел и за счет увеличения экспорта из Сибирского региона по лесным грузам на 40,9 %, а за счет зерна — на 14,9 %.

Сибирский регион остается ключевым поставщиком сырьевых и сельскохозяйственных товаров в Индию, однако геополитические санкции и глобальная конкуренция требуют пересмотра стратегий экспорта. Необходимо учитывать изменения в спросе, оптимизировать логистику и поддерживать ключевые регионы-экспортеры. Это позволит укрепить позиции России на индийском рынке и повысить объемы поставок.

С учетом постоянно увеличивающегося количества вводимых санкций Новосибирская область заинтересована в развитии существующих транспортных коридоров, взаимодействующих со странами БРИКС и ШОС, а также вовлеченности в новые транспортные пути. Основными транзитными странами стали Иран, Казахстан и Турция. Проанализируем востребованные транспортные логистические и торговые пути между Россией и зарубежными странами в контексте сложившейся политической ситуации.

К проблемам логистических потоков Новосибирска в системе МТК «Север — Юг» можно отнести:

1. Инфраструктурные ограничения.

В первую очередь недостаточную развитость дорожной сети и транспортной развязки. Категории дорог не соответствуют интенсивности движения. Автомобильные магистрали не справляются с растущим грузооборотом, что приводит к аварийному состоянию дорожного покрытия и увеличивает время доставки.

2. Логистические вызовы.

В Новосибирске наблюдается дисбаланс между левобережными складами классов А и В (80 % от общего объема) и правобережным спросом (65 % потребления). Это создает дополнительные транспортные расходы и задержки. Как замечает президент Союза транспортников, экспедиторов и логистов Сибири

С. А. Максимов, «доля вакантных площадей на складах классов А и В составляет 2,4 %, когда в норме этот показатель рекомендуется держать в рамках 10 % для обеспечения комфортной работы при сортировке груза»<sup>1</sup>.

К проблемам, несмотря на прогрессивные тенденции, можно отнести низкую пропускную способность Новосибирска в данный момент и необходимость синхронизации сроков строительства ТЛЦ и транспортных магистралей (например, восточного обхода Новосибирска). Имеющийся пропускной способности может не хватить для того, чтобы принять на себя перенаправляемый материальный поток.

МТК «Север — Юг» трансформируется в ответ на вызовы времени. Интеграция новых маршрутов, таких как Новосибирск — Индия через Казахстан, позволяет России укреплять позиции в Азии и снижать зависимость от традиционных транспортных артерий. На рисунке представлены существующие маршруты МТК «Север — Юг» и альтернативный маршрут через Новосибирск.



Существующие маршруты МТК «Север — Юг»  
и альтернативный маршрут через Новосибирск

<sup>1</sup> Максимов С. А. Указ. соч. С. 171–194.

## Маршруты:

1. Основной маршрут проходит от Санкт-Петербурга через Екатеринбург, Челябинск, Актобе (Казахстан), Бендер-Аббас (Иран) до порта Нава-Шева в Индии.

Восточная ветка пролегает по восточному берегу Каспийского моря, связывая Россию с Ираном и Индией.

## 2. Альтернативный маршрут:

Новый маршрут через Новосибирск включает железнодорожную станцию Сарахс (Туркменистан) — порт Бендер-Аббас (Иран) — порт Нава-Шева (Индия).

Экономическая эффективность: мультимодальный маршрут (ж/д + морской транспорт) дешевле, чем перевозки через Европу. По данным UNECE, стоимость контейнерных перевозок по МТК «Север — Юг» на 20–30 % ниже, чем через Суэцкий канал.

Новый маршрут через Казахстан и Иран интегрируется в МТК «Север — Юг», что позволяет сократить путь из Сибири в Индию на 30–40 % по сравнению с традиционными маршрутами через Европу и Суэцкий канал. Например, расстояние от Новосибирска до порта Нава-Шева (Индия) через Сарахс и Бендер-Аббас оценивается в ~7200 км, тогда как путь через Санкт-Петербург и Суэцкий канал превышает 14 000 км. Это сокращает сроки доставки с 30–40 до 18–25 суток, что подтверждается запуском паромной линии между портом Курык (Казахстан) и иранскими портами Амирабад и Энзели в 2020 году.

Таким образом, включение Новосибирска в коридор «Север — Юг» усиливает его роль как ключевого узла в евразийской логистике, способствуя экономической устойчивости и расширению международного сотрудничества.

На основе проанализированных данных можно сделать следующие выводы: доставка грузов в среднем сократится на 14 дней, средняя продолжительность доставки по существующим маршрутам — 28,1 дня, предлагаемый нами маршрут — 14 дней.

Также в перспективе снижается стоимость доставки грузов, что приведет к увеличению оборачиваемости подвижного состава, а также объема экспорта и, как следствие, к увеличению прибыли перевозчиков и грузоотправителей за счет снижения тарифов. Коридор «Север — Юг» уже доказал свою эффективность в снижении стоимости перевозок за счет сокращения рас-

стояния по сравнению с маршрутом через Суэцкий канал. Это преимущество может быть усилено интеграцией Новосибирска в качестве промежуточного узла в МТК. По оценкам экспертов СТЭЛС, «безболезненное перенаправление грузовых потоков существующих транспортных путей в предлагаемый нами может достичь 18–20 % ориентировочно по данным категориям товаров, что составит в совокупности 4,06 млн тонн, а снижение тарифов за счет увеличения перевозок (ориентировочно) на данную величину приведет к увеличению выручки за счет снижения себестоимости перевозки (исключения из процесса транспортировки затрат, связанных с организацией стыкового единства), перегрузки товаров, снижения затрат на страхование, так как данный транспортный маршрут наименее рискован и проходит по территориям дружественных стран». По приблизительным расчетам, предлагаемый нами транспортный путь может привлечь в структуру МТК «Север — Юг» примерно 304,5 млн долл., средняя стоимость доставки по другим транспортным маршрутам — 3975 долл., средняя стоимость доставки предполагаемыми маршрутами — 3900 долл., оценочное увеличение грузопотока — 4,06 млн тонн, что в совокупности даст 304,5 млн долл.

Кроме того, развитие транспортной инфраструктуры в рамках коридора потребует значительных инвестиций. Для Новосибирска это может означать создание транспортно-логистических полигонов/терминалов, что привлечет капиталовложения и создаст рабочие места, будет стимулировать экономику региона и поддержит его инвестиционную привлекательность. В связи с предполагаемым ростом грузооборота потребуется расширение складских и терминальных площадей на условиях государственного софинансирования и концессионных соглашений, что повысит привлекательность для бизнеса и налогооблагаемую базу.

Интеграция Новосибирска в МТК «Север — Юг» может стать драйвером экономического роста региона в целом. Она обеспечит более эффективное использование его транспортной инфраструктуры, ускорит грузопотоки между Азией и Европой, а также создаст новые возможности для бизнеса и инвестиций. Однако в перспективе для достижения максимального эффекта потребуется значительное развитие инфраструктуры и создание устойчи-

вой грузовой базы для перевозок, так как к 2045 году грузопоток по МТК может достичь 100 млн тонн.

Таким образом, проект МТК «Север — Юг» за счет включения в него Новосибирска демонстрирует значительный потенциал для укрепления транспортно-логистической системы России. Интеграция Новосибирска как ключевого транспортно-промышленного узла Сибири в МТК позволит снизить риски, стоимость и скорость доставки, диверсифицировать материальные потоки и разгрузить напряженные маршруты, а также увеличить прибыль и объем экспорта в Индию.

Географическое положение Новосибирска, обширная инфраструктура, а также развитая промышленная база региона создают условия для превращения города в логистический хаб международного уровня. Это не только повысит транспортную доступность сибирских территорий, но и даст импульс экономике как самого города, так и прилегающих регионов за счет привлечения инвестиций, развития смежных отраслей и создания новых рабочих мест.

Однако реализация проекта требует решения основной задачи — модернизации логистической инфраструктуры. А для этого потребуется увеличение объема складских и терминальных площадей за счет концессии государственных и частных инвестиционных средств.

Включение Новосибирска в МТК «Север — Юг» может стать ключевым шагом в формировании полицентричной модели развития Евразии, в которой Сибирь превратится из транзитной зоны в активного участника глобальных экономических связей. Успех проекта зависит от слаженной работы федеральных и региональных властей, бизнеса и международных партнеров, что в перспективе укрепит позиции России как центральной державы континентальной интеграции.

Данный проект не только улучшит параметры МТК «Север — Юг», но и внесет вклад в устойчивое развитие Сибири, усилив ее роль во внешнеторговых отношениях.

## **Глава 9. КЛАСТЕРЫ — ПЕРЕДОВОЙ МЕТОД ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ**

---

В условиях роста мирового спроса на продовольствие широко внедряется кластерное производство для удовлетворения потребностей населения в сельскохозяйственной продукции, в том числе во фруктах и овощах. Усложнение производства фруктов и овощей под влиянием различных объективных и субъективных факторов, а также глобальных природно-климатических изменений приводит к возникновению проблемных ситуаций в плодоовощных хозяйствах и их управлении. В развитых странах большое внимание уделяется расширению данной отрасли посредством создания специализированных кластеров по производству плодоовощной продукции, а также внедрения современных ресурсосберегающих технологий и систем управления.

Резкое снижение доли производства фруктов и овощей во многих развитых странах из-за различных экологических кризисов и техногенных причин становится темой многих научных исследований. Увеличение объемов производства плодоовощной продукции, использование инновационных технологий в производстве экологически чистой и высококачественной продукции, эффективная организация деятельности плодоовощных кластеров, внедрение цифровых платформ и технологий, совершенствование методологии оценки эффективности управления — приоритетные направления исследований.

Так, в Узбекистане особое внимание уделяется непрерывному и гарантированному обеспечению спроса населения на дешевую и качественную сельскохозяйственную продукцию в целях социально-экономического развития и благосостояния населения. В условиях реализуемых ускоренных аграрных и экономических

реформ развитие и управление плодоовощными кластерами становится приоритетным направлением в решении проблемы обеспечения населения продовольствием. Сегодня в республике признаны важными факторами вывода отрасли на новый этап развития создание плодоовощных кластеров и реализация научно-исследовательских работ по внедрению современных технологий и их эффективному управлению. Это подтверждают многие нормативно-правовые акты республики.

Раскроем научно-теоретические основы развития кластеров в сельском хозяйстве.

Сельское хозяйство является одной из ведущих отраслей экономики в Узбекистане. До сих пор производство, хранение, переработка и экспорт сельскохозяйственной продукции были разделены на отдельные виды экономической деятельности. Конкурентоспособность сельскохозяйственной продукции, выращенной и переработанной таким образом, низкая, а уровень финансовой заинтересованности субъектов, работающих в секторе, невысокий. В настоящее время в различных секторах, в том числе и в сельском хозяйстве, стремительно набирает обороты формирование кластеров в промышленности с целью налаживания цепочек поставок от сырья до готовой продукции. Если организация и управление кластерами — только аспект проблемы, то организация эффективной деятельности субъектов, осуществляющих эту деятельность, и обеспечение конкурентоспособности поставляемой ими продукции — один из важнейших вопросов, поскольку качество продукции имеет первостепенное значение при экспорте на мировой рынок.

В целом кластер — общее понятие, а кластеры в сельском хозяйстве можно также называть агрокластерами.

**Агрокластеры** — это новая форма производства, объединение, созданное для обеспечения населения конечной сельскохозяйственной продукцией. Агрокластер — группа хозяйствующих субъектов, объединяющих в единую цепочку процессы производства, переработки и реализации сельскохозяйственной продукции; использующих инновационные технологии, повышающие конкурентоспособность сельскохозяйственной продукции на вну-

треннем и внешнем рынке; формирующих и развивающих инфраструктурный комплекс в сельской местности. Агрокластеры не только подразумевают интеграцию производства, переработки и сбыта сельскохозяйственной продукции; это совершенно новый тип системы реализации этих мероприятий, который позволит улучшить социальную и экологическую обстановку в регионах, где эта продукция производится, выращивается и перерабатывается. Внедрение агрокластеров будет способствовать повышению качества сельскохозяйственной продукции, а также увеличению объемов экспорта.

В современных условиях масштабной модернизации и глобализации любая страна определяется ее человеческим потенциалом, уровнем применения достижений науки и техники в экономике и сельском хозяйстве. На протяжении многих лет предприятия, занимающиеся переработкой сельскохозяйственной продукции, развивались самостоятельно.

Понятие агрокластера рассматривали многие ученые и исследователи. Русские ученые Е. Б. Фалькович и Д. А. Котляров определяют агрокластер следующим образом: «Агрокластер — территориально ограниченная, инновационно ориентированная на синергию структура, организованная на базе промышленного и сельскохозяйственного производства, направленная на обеспечение конкурентоспособности и повышение производительности в продовольственном секторе региона»<sup>1</sup>.

Однако это определение не отражает факт, что агрокластеры выходят за рамки одного региона. В то же время может возникнуть вопрос: что такое плодоовощной кластер?

По нашему мнению, плодоовощной кластер — это инновационный аграрный кластер по производству экологически чистой, высококачественной плодоовощной продукции, т. е. объединение субъектов, работающих на кооперативной основе с предприяти-

---

<sup>1</sup> Фалькович Е. Б., Котляров Д. А. Аграрный кластер как инновационное направление интеграции в АПК стран Таможенного союза и Единого экономического пространства // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2014. № 1 (49). С. 340–346.

ями аграрного сектора в целях выращивания, хранения, переработки, экспорта и производства промышленной продукции<sup>1</sup>.

Многие ученые работали над вопросами кластерной политики и управления. Среди них А. А. Мигранян, Т. В. Цихан, А. С. Хухрин и др. А. А. Мигранян характеризует кластер как совокупность наиболее эффективных и взаимосвязанных видов экономической деятельности, т. е. совокупность эффективно конкурирующих фирм и групп. Т. В. Джуихан описывает кластеры следующим образом:

- агропромышленные кластеры — состоят из совокупности высокоскоординированных секторов;
- кластеры — территориально ограниченная форма экономической деятельности взаимосвязанных отраслей, вступивших в отношения с научно-исследовательскими учреждениями;
- производственные процессы на последовательных этапах, организованные вертикально вдоль производственной цепочки, которые образуют основу кластера<sup>2</sup>.

А. С. Хухрин описывает кластеры как уникальную целостную структуру, возникающую в результате самоорганизации. Не каждая интегрированная структура может быть кластером. Чтобы быть кластером, надо иметь производственные мощности, характеризующиеся определенной последовательностью процессов изготовления выпускаемой продукции.

Понятие cluster в английском языке означает: 1) скопление, кластер; 2) концентрацию; 3) групповые явления. Это слово использовалось в математике и других естественных науках до появления экономики. В 1970-х годах это понятие было определено советскими российскими экономико-географами А. П. Горкиным и Л. В. Смирнягиным, а также шведскими экономистами К. Фредрикссоном и Л. Линдмарком как концентрация предприятий на ограниченной территории.

Понятие кластера введено М. Портером, который определил его как «бриллиант национальных конкурентных преимуществ»

---

<sup>1</sup> Авторские разработки.

<sup>2</sup> Цихан Т. В. Кластерная теория экономического развития // Теория и практика управления. 2003. № 5. С. 40.

по отношению к отраслям и компаниям. Наряду с рядом известных понятий, описывающих кластер, а именно: «...группа географически смежных компаний и связанных с ними организаций, работающих в одной отрасли, имеющих общую деятельность и дополняющих друг друга», представлены следующие определения:

1. Вертикальная производственная цепочка и относительно короткие секторы. В эту категорию входят сети, которые формируются вокруг основных фирм.

2. Высоковзаимосвязанные промышленные отрасли (например, химическая промышленность) или совокупность производств, которые тесно взаимосвязаны (например, агропромышленный кластер).

При этом выделяют принципы, характерные для кластеров:

- а) инновационные точки роста;
- б) сотрудничество;
- в) специализация и централизация<sup>1</sup>.

Эксперты выделяют семь основных характеристик кластеров:

1) географические: создание экономически активных кластеров (например, садоводство в Нидерландах);

2) горизонтальные: крупные кластеры включают несколько отраслей (например, мегакластеры в экономике страны);

3) вертикальные: кластерам свойственны взаимосвязанные этапы производственного процесса;

4) латеральные: кластеры объединяют несколько отраслей для обеспечения экономии масштаба производства (например, мультимедийный кластер);

5) технологические: кластеры содержат сети, работающие на одной и той же технологии (например, биотехнологический кластер);

6) кластер предприятий, объединенных вокруг единого центра, например предприятия научно-исследовательского института или университета;

7) взаимодействие: кластер предприятий, сотрудничающих друг с другом.

---

<sup>1</sup> Porter M. E. Clusters and the New Economics of Competition // Harvard Business Review. 1998. Vol. 76, No 6. P. 77–90.

Отдельно объясняется последовательность вышеперечисленных характеристик, а также рассматриваются наиболее эффективные решения для отрасли.

Одна из важных задач организации агрокластеров для малых и средних предприятий в сфере сельскохозяйственного производства — их адаптация к постоянно меняющейся конкурентной среде и требованиям рынка. Формирование кластерного направления регионального промышленного развития в европейских странах относится к 1990-м годам. Так, исследование по формированию кластеров во французской экономике началось в 1997 году. Результатом деятельности стал международный конгресс по производственным системам (кластерам) в 2001 году.

Позднее в Германии, Австрии, Финляндии, Швеции, Великобритании, Швейцарии, Нидерландах были сформированы модели инновационного развития экономики (в зависимости от государственного устройства), основанные на кластерном подходе.

В исследованиях Г. Б. Клейнера понятие кластера и его развитие раскрываются следующим образом: «...кластеры — это организации (инфраструктурные, научно-исследовательские институты, вузы и т. п.), связанные территориальной близостью и функциональными отношениями в сфере производства и реализации продукции или в сфере использования ресурсов»<sup>1</sup>.

В. В. Митенев и О. Б. Кирик подчеркивают относительно кластеров следующее: «Кластеры формируются при двух различных условиях. Во-первых, местные и региональные лидеры стремятся иметь достаточные средства (правовые, финансовые, административные) для влияния на ситуацию в своем регионе с учетом интересов и развития своих регионов. Во-вторых, они пытаются привлечь к вопросу организации кластеров в регионе широкую общественность, представителей бизнеса, жителей, общественные организации»<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Клейнер Г. Б., Качалов Р. М., Нагрудная Н. Б. Формирование стратегии функционирования инновационно-промышленных кластеров. М., 2007. 61 с.

<sup>2</sup> Митенев В. В., Кирик О. Б. Кластер как фактор развития экономики // Экономические и социальные перемены в регионе: факты, тенденции, прогноз. 2006. Вып. 34. С. 47–53.

Результаты деятельности различных предприятий и организаций, объединенных в кластеры, могут превосходить результаты их функционирования по отдельности. Многие ученые определили это в своих исследованиях. Среди них Н. Н. Балашова, она определяет кластеры следующим образом: «...кластер — это система взаимосвязанных отраслей, производств, организаций и фирм, совокупный объем производства которых превышает сумму их индивидуальных объемов производства, т. е. имеет место синергетический эффект».

Экономисты Ч. Муродов, Ш. Гасанов и И. Ганиев, проводившие научные исследования по агрокластерам, сделали следующие выводы о значении кластеров и их вкладе в региональное развитие: «Кластер влияет на конкуренцию тремя способами:

- во-первых, предприятия региона увеличат производительность производства;
- во-вторых, он задает направление и темпы инноваций, которые будут лежать в основе будущего роста производительности;
- в-третьих, создаются новые направления бизнеса, которые укрепляют кластер и служат основой для расширения»<sup>1</sup>.

Все эти концепции можно применить к агрокластеру. Не существует единой модели, которая всегда применялась бы к концепциям кластера и агрокластера. Суть и применение этих понятий могут меняться в зависимости от периодов экономического развития. Кластер — это сложная открытая экономическая система. Хотя мнения вышеупомянутых ученых и исследователей различаются, есть одна вещь, которая их объединяет. Все они предполагают создание группы предприятий и организаций, которые развивают создаваемые продукты и услуги до тех пор, пока они не станут конечным готовым продуктом. В каждый период и в каждой ситуации в этой группе могут происходить изменения. При организации управления кластером и налаживании его эффективного функционирования необходимо уделять внимание

---

<sup>1</sup> Муродов Ч., Гасанов Ш., Ганиев И. Ўзбекистон кишлок хўжалигида қайта ишлашни ривожлантиришда агрокластерларни яратишдаги дастлабки қадамлар // «Ўзбекистон агросаноат мажмуасининг рақобатбардошлигини ошириш ва экспорт салоҳиятини юксалтириш» мавзусидаги Республика илмий-амалий анжумани маъруза тезислари тўплами, ТДИУ, 2014 йил 30 апрель.

заблаговременному выявлению таких изменений и стратегическому планированию будущей деятельности. Для этого следует проанализировать текущую деятельность кластеров, определить уровень развития и изменений на предприятиях, входящих в агрокластер. Изучаются их сильные и слабые стороны. Выявляются неиспользованные возможности, создается дорожная карта для их активации. Работа, проводимая в этих областях, ежегодно пересматривается и перепроектируется.

Обобщая вышеприведенные определения и понятия, попытаемся определить суть понятия кластера:

- кластер — территориально-географическая единица, преобразованная в сеть;
- уникальные приоритеты и возможности для участия в конкурсе;
- исключительная способность к самоорганизации;
- целый комплекс, системно объединенный для достижения единой цели;
- сотрудничество с научными и инновационными преимуществами;
- совокупность предприятий и организаций, работающих на конечный результат;
- группа организаций, которые дополняют и поддерживают друг друга;
- объединение предприятий по производству, хранению и переработке сельскохозяйственной продукции, действующее непрерывно в течение всего года.

Фруктовые и овощные кластеры имеют сложную структуру, их организация и управление — непростая задача. Поэтому мы считаем целесообразным непосредственное участие государства в организации, управлении и поддержке кластеров.

По мнению С. А. Эрнста, агропромышленный кластер — это территориально ограниченная, инновационно ориентированная интегрированная структура агропромышленного и сельскохозяйственного производства<sup>1</sup>. По его мнению, главная цель данной

---

<sup>1</sup> Эрнст С. А. Формирование агропромышленного кластера как основы процесса интеграции производственных предприятий: автореф. дисс. ... канд. экон. наук. М., 2008. С. 6.

структуры — повышение производительности региона в сфере производства продуктов питания и создание основы для дальнейшего усиления его конкурентных преимуществ.

Учеными стран СНГ проведен ряд научных исследований по организации плодоовощных кластеров и совершенствованию системы их управления. В частности, С. В. Келейникова продемонстрировала взаимозависимость производителей, поставщиков, промышленной инфраструктуры, научно-исследовательских институтов и потребителей в управлении овощными кластерами<sup>1</sup>.

По нашему мнению, если государство, частный сектор, фермерские хозяйства и производственные предприятия будут совместно управлять плодоовощными кластерами, при этом имея тесную связь с ключевыми ресурсами, то можно будет развивать и поддерживать кластеры. При изучении вопросов управления кластером необходимо сначала кратко определить, что такое управление кластером.

**Кластерный менеджмент** — это искусство организации и управления социально-экономическими, организационно-правовыми отношениями между субъектами, объединяющимися для достижения определенной цели, на основе современных методов и принципов управления, позволяющее добиться высокой экономической эффективности<sup>2</sup>.

По мнению Г. Л. Азоева, анализ изученности проблемы управления кластерами показывает, что она требует дальнейшего изучения<sup>3</sup>. Необходимость изучения данной проблемы определяет актуальность нашего исследования.

В управлении плодоовощными кластерами особо подчеркивается роль природных ресурсов. При этом трудовые, материально-технические и финансовые ресурсы — основные составляющие управленческой деятельности (рис. 9.1).

---

<sup>1</sup> Келейникова С. В. Кластерный подход как инструмент совершенствования управления отраслью овощеводства // Вестник Волжского ун-та им. В. Н. Татищева. 2014. № 1 (30). С. 109–115.

<sup>2</sup> Авторские разработки.

<sup>3</sup> Управление организацией: учеб. / Г. Азоев [и др.]; под ред. А. Г. Поршнева. М.: Инфра-М, 2008. 736 с.



Рис. 9.1. Ресурсы плодовоовощного кластера<sup>1</sup>

В. Н. Иванов в своих исследованиях разработал направления совершенствования деятельности предприятий для повышения эффективности управления предприятиями пищевой промышленности<sup>2</sup>.

Наличие у государства собственной стратегии и направлений развития по преодолению существующих проблем в управлении плодовоовощными кластерами окажет положительное влияние на деятельность кластеров.

В. В. Пальцевым была разработана методика отбора кластеров. Показано, что при создании кластеров (наряду с выбором правильного направления) следует также определить их основные приоритеты и оценить их в промышленном масштабе<sup>3</sup>.

Если проанализировать это исследование, то мы увидим, что при организации кластеров следует выделить кластеры плодовоовощной, хлопковой и зерновой, показать, что этим кластерам необходимо предоставить возможности промышленного масшта-

<sup>1</sup> Авторские разработки.

<sup>2</sup> Иванов В. Н. Управление конкурентоспособностью предприятий пищевой промышленности региона (на примере Чувашской Республики): автореф. дисс. ... канд. экон. наук. Чебоксары, 2009. 28 с.

<sup>3</sup> Пальцев В. В. Совершенствование механизма организации и управления хозяйственными образованиями в промышленности на основе кластерного подхода: автореф. дисс. ... канд. экон. наук. Н. Новгород, 2012. 24 с.

бирования, а также органично связать системы хранения и переработки.

З. Н. Буржалиевой предложены средства и механизмы государственного регулирования инновационного развития в условиях рыночной экономики для удовлетворения спроса населения на плодоовощную продукцию, в результате разработана модель инновационного кластерного объединения в садоводстве<sup>1</sup>. Рекомендованная модель позволит сформировать региональные садоводческие кластеры и обеспечить экономическую эффективность малых производственных предприятий агропромышленного комплекса. Формирование инновационной политики в отрасли даст возможность кардинально реформировать деятельность кластеров.

Ш. Рахими провел исследования, направленные на повышение региональной конкурентоспособности кластеров, и разработал концепцию развития кластеров в современных условиях, определил их потенциал, существующие проблемы в формировании плодоовощного кластера<sup>2</sup>. Повысить конкурентоспособность можно за счет организации и развития плодоовощных кластеров в масштабах страны, а также благодаря государственной поддержке в банковской, финансовой, страховой и налоговой системах. Созданная система позволит выявлять причины проблем в плодоовощном секторе и разрабатывать решения по их устранению.

А. Ю. Скачкова уделяла внимание развитию овощеводства, созданию интеграционного процесса кластерного типа, углублению маркетинговой сферы, кадровому вопросу в развитии отрасли<sup>3</sup>. То есть особое внимание следует уделять квалифика-

---

<sup>1</sup> Буржалиева З. Н.. Организационно-экономические основы инновационного развития садоводства (на примере Республики Дагестан): автореф. дисс. ... канд. экон. наук. Махачкала, 2017. 20 с.

<sup>2</sup> Рахими Ш. Кластеры как фактор повышения конкурентоспособности региона (на примере Согдийской области Республики Таджикистан): автореф. дисс. ... канд. экон. наук. Худжанд, 2013. 23 с.

<sup>3</sup> Скачкова А. Ю. Организационно-экономический механизм развития овощеводческих тепличных организаций в условиях членства России в ВТО (на примере Саратовской области): автореф. дисс. ... канд. экон. наук. Саратов, 2013. 24 с.

ции персонала, работающего в кластерах, и производительности его труда.

Мы считаем, что переподготовка кадров, обучение по отраслевым направлениям, организация стажировок кадров для изучения зарубежного опыта окажут положительное влияние на деятельность кластеров. Таким образом, укрепление сотрудничества плодоовощных кластеров с вузами и научно-исследовательскими институтами поможет добиться результатов при решении обозначенных проблем.

Р. А. Каримов обосновал современные концепции кластеров, формы кластеров, экономические связи, рассмотрел вопрос формирования и организации кластеров в подотрасли плодоовощеводства<sup>1</sup>. Главной проблемой на сегодняшний день остается организация плодоовощных кластеров с учетом регионального климата и государственной политики, а также формирование конкурентоспособных кластеров.

По нашему мнению, важной отличительной чертой кластера является ориентация плодоовощных кластеров на сектор, а также наличие системы хранения, переработки и экспорта (в сравнении с другими субъектами хозяйствования). Кластеры обычно формируются в регионах, где ожидается или уже зафиксирован опережающий рост в области современных производственных технологий и инновационного оборудования, где в будущем будут удовлетворяться новые потребности рынка. Деятельность таких кластеров осуществляется по следующим направлениям:

- на основе изучения опыта зарубежных стран с развитыми плодоовощными кластерами, привлечение иностранных инвестиций в целях внедрения кластерной системы в плодоовощной отрасли, соответствующей региональным условиям;
- выращивание плодоовощной продукции, полностью отвечающей требованиям мировых стандартов, а в перспективе освоение и развитие селекции, семеноводства совместно с кластерами

---

<sup>1</sup> Каримов Р. А. Особенности формирования конкурентных отношений в условиях перехода к устойчивому развитию сельского хозяйства (на материалах Республики Таджикистан): автореф. дисс. ... канд. экон. наук. Худжанд, 2012. 23 с.

и научно-исследовательскими центрами с учетом природно-климатических условий региона;

- реализация системы, полностью охватывающей процесс посадки, выращивания, хранения, переработки и реализации плодоовощных культур, на основе интенсивных технологий, а также внедрение современных инновационных, ресурсосберегающих технологий в процесс выращивания плодоовощной продукции, соответствующей международным стандартам.

Целью государственной кластерной политики является создание условий для повышения конкурентоспособности экономики агропромышленного комплекса за счет внедрения кластерной модели развития.

Далее рассмотрим текущее состояние механизма плодоовощного кластера.

Итак, необходимо создание кластеров, которые кардинально преобразуют плодоовощную отрасль Узбекистана и достигнут высокой эффективности за счет использования новых современных технологий. Поэтому тот факт, что устранение накопившихся в отрасли проблем не может быть решено на базе только отдельных хозяйств, а должно рассматриваться на государственном уровне, стал основой внедрения новых форм ведения хозяйства. Цель — устранение перебоев в поставках качественной продукции через плодоовощные кластеры, которые организуются на базе крестьянских (фермерских) хозяйств, сельскохозяйственных предприятий и ООО. В результате увеличения спроса на фрукты и овощи в нашей стране наблюдается становление паритета цен на свободном рынке.

Если учесть овощную продукцию, включая картофель, то цены в 2023 году выросли примерно на 85 % по сравнению с ценами 2022 года. Это значение является рекордно высоким для текущего периода, т. е. по сравнению с ростом суточного потребления. Поэтому внедрение в отрасль новой формы производства и ее реализация особенно актуальны.

В Республике Узбекистан в 2023 году произведено 10 859,3 тонны овощной продукции, что на 0,9 % больше, чем

в 2016 году. Высокая доля производства овощей обусловлена поставками из Андижанской (15 %), Самаркандской (15 %), Ферганской (11 %), Сурхандарьинской (9 %), Ташкентской (9 %), Бухарской (7 %) областей.

Также в секторе садоводства в 2023 году произведено 2852,5 тонны плодовой продукции, что на 0,9 % больше, чем в 2016 году. Если рассматривать по областям, то в Андижанской (22 %), Самаркандской (12 %), Ферганской (13 %), Наманганской (11 %), Бухарской (9 %) областях отмечаются высокая доля основных видов производимой продукции и наличие экспортно ориентированной системы.

Если учитывать природно-климатические условия Узбекистана, имеющиеся трудовые ресурсы и географическое положение, то экономика страны имеет большой потенциал для производства высококачественных фруктов и овощей. Однако имеющийся потенциал и его эффективное использование — это разные понятия. За последние годы принят ряд указов и постановлений, направленных на совершенствование системы управления в аграрном секторе страны; на внедрение эффективных механизмов государственной поддержки; на налаживание кооперационных отношений; на внедрение современных ресурсосберегающих технологий и на увеличение объемов экспорта сельскохозяйственной продукции. Несмотря на это, при объеме мирового рынка плодоовощной продукции в 205 млрд долл. США доля республики на этом рынке составляла менее 1 %. Доля плодоовощной продукции в экспорте страны составляет всего 7 % (табл. 9.1, 9.2).

Таблица 9.1

Показатели производства плодовоовощной продукции по регионам Узбекистана за 2016–2023 годы<sup>1</sup>

Регiony	Овощи, всего (тыс. тонн)							Фрукты и ягоды, всего (тыс. тонн)						
	2016 год	2017 год	2018 год	2021 год	2022 год	2023 год	2016 год	2017 год	2018 год	2021 год	2022 год	2023 год		
Республика Узбекистан	10 184,0	10 219,9	9760,3	10 215,1	10 431,4	10 859,3	2612,9	2614,9	2706,2	2752,7	2812,6	2852,5		
Республика Каракалпакстан	256,3	244,1	253,0	273,9	286,8	301,5	43,7	47,0	49,4	56,1	57,9	61,9		
Андижан	1473,9	1478,1	1570,9	1596,9	1611,1	1645,2	558,7	568,7	606,0	633,4	633,9	657,5		
Бухара	659,1	695,5	688,8	729,0	768,7	787,7	267,6	269,6	280,3	289,6	303,5	262,1		
Джизак	393,9	398,5	394,9	424,1	425,3	436,1	86,6	87,0	82,5	87,7	88,3	90,3		
Кашкарларнская область	520,4	525,1	495,9	494,8	493,1	505,0	143,4	163,4	180,2	170,9	163,2	172,3		
Навоийская область	258,7	265,6	279,2	284,6	291,3	304,2	97,1	98,3	97,8	99,1	103,6	105,9		
Наманган	721,7	765,7	795,0	811,9	831,9	885,9	244,6	241,6	267,6	267,7	283,2	296,8		
Самарканд	1767,9	1786,5	1438,9	1 584,8	1636,3	1749,7	379,2	385,0	334,0	334,8	345,8	359,1		
Сурхандарьинская область	966,8	1013,4	914,0	971,9	1013,6	1066,0	154,5	137,4	154,6	157,4	164,5	172,5		
Сырдарьинская область	296,7	302,8	270,5	300,9	309,1	321,0	43,7	43,8	39,3	39,3	40,3	42,6		
Ташкент	1372,1	1239,2	1082,2	1066,2	1039,4	1055,5	109,9	102,9	142,3	130,8	115,6	107,5		
Ферганская область	867,2	874,2	1008,2	1090,4	1128,6	1185,2	336,6	323,6	324,0	333,9	364,3	369,8		
Хорезмская область	629,3	631,2	568,8	585,7	596,2	616,3	147,3	146,6	148,2	152,0	148,5	154,2		

<sup>1</sup> Данные Государственного комитета Республики Узбекистан по статистике за 2021 год.

Таблица 9.2

География экспорта плодово-овощной продукции Узбекистана на 2018–2023 годы<sup>1</sup>

Зарубежные страны	2018 год			2021 год			2022 год			2023 год		
	тыс. тонн	млн долл. США	доля, %	тыс. тонн	млн долл. США	доля, %	тыс. тонн	млн долл. США	доля, %	тыс. тонн	млн долл. США	доля, %
Казахстан	598,1	392,3	44,3	556,4	283,0	23,4	625,1	251,4	24,9	631,6	196,5	20,5
Россия	238,9	166,3	18,8	245,1	160,6	13,3	355,2	255,4	25,3	396,0	291,8	30,5
Кыргызстан	89,9	80,3	9,1	127,0	320,0	26,5	136,8	181,1	18,0	131,9	116,7	12,2
Китай	66,9	46,2	5,2	55,3	48,5	4,0	90,8	70,1	7,0	130,7	111,7	11,7
Пакистан	29,8	22,2	2,5	76,2	78,8	6,5	48,5	75,5	7,5	32,3	63,3	6,6
Афганистан	73,4	53,2	6,0	45,5	57,5	4,8	67,9	49,4	4,9	34,3	26,9	2,8
Турция	23,5	25,1	2,8	65,2	101,8	8,4	14,4	19,4	1,9	15,2	22,5	2,4
Украина	15,1	9,0	1,0	56,3	37,3	3,1	27,5	15,3	1,5	31,2	15,2	1,6
Иран	13,0	10,0	1,1	16,2	12,4	1,0	3,0	2,7	0,3	12,3	11,7	1,2
Ирак	6,1	6,2	0,7	20,5	12,3	1,0	23,5	10,2	1,0	3,9	5,2	0,5
Туркменистан	11,6	5,7	0,6	27,5	9,7	0,8	21,5	10,7	1,1	27,7	9,9	1,0
Беларусь	8,5	7,7	0,9	14,3	10,6	0,9	13,4	10,4	1,0	15,0	11,0	1,2
ОАЭ	9,5	7,5	0,8	8,5	9,5	0,8	3,1	4,4	0,4	5,3	7,3	0,8
Азербайджан	4,3	4,9	0,6	6,5	7,3	0,6	5,4	6,2	0,6	9,7	11,6	1,2
Таджикистан	5,8	3,6	0,4	21,0	13,5	1,1	17,3	10,6	1,0	8,1	4,6	0,5
Германия	2,7	5,6	0,6	2,9	6,6	0,5	3,0	6,3	0,6	4,4	9,3	1,0
Вьетнам	22,5	14,6	1,6	0,5	0,3	0,0	0,2	0,2	0,0	0,1	0,1	0,0
Грузия	4,9	3,2	0,4	10,0	4,4	0,4	8,7	5,5	0,5	7,3	5,0	0,5
Латвия	6,2	4,6	0,5	7,6	3,6	0,3	4,9	2,4	0,2	5,9	3,2	0,3
Другие	18,3	17,7	2,0	46,0	30,0	2,5	14,7	21,3	2,1	18,8	33,8	3,5
В совокупности	1249	885,9	100	1408,5	1207,7	100	1484,9	1008,5	100	1521,7	957,3	100

<sup>1</sup> Данные Государственного комитета Республики Узбекистан по статистике за 2021 год.

Анализ показывает, что в 2023 году Узбекистан экспортировал более 1521,8 тыс. тонн плодоовощной продукции на сумму 957,3 млн долл. США. То есть темп роста — в 305 млн долл. США по сравнению с 2018 годом, увеличение на 6,2 %. Было экспортировано 46,9 тыс. тонн на сумму 25,4 млн долл. США, а также 8,8 тыс. тонн фруктов и ягод на сумму 7,1 млн долл. США. Основными рынками экспорта плодоовощной продукции были Казахстан, Китай, Россия и Киргизия. Благодаря большому вниманию, которое уделяется развитию сельского хозяйства и садоводства, доля экспортируемой плодоовощной продукции составила 5,9 %. Наибольший объем экспорта плодоовощной продукции в стоимостном выражении приходится на Казахстан (20,5 % от общего объема), что в 9,7 раза превышает объем экспорта в Афганистан. В 2023 году количество плодоовощных кластеров превысило 146, а объем производства плодоовощной продукции превысил 913 596 тыс. тонн (рис. 9.2).

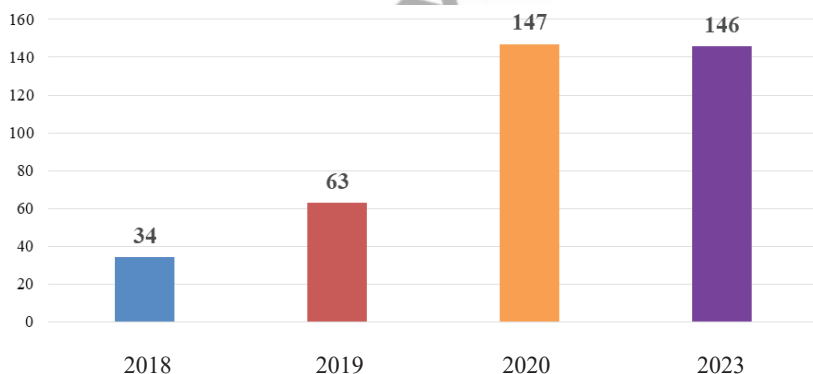


Рис. 9.2. Количество созданных в Узбекистане плодоовощных кластеров<sup>1</sup>

В конечном итоге обеспечение продовольственной безопасности страны отразится в позитивных результатах реализуемых экономических реформ, во всех процессах развития нового Узбекистана, положительно скажется на уровне жизни населения.

<sup>1</sup> Разработано автором на основе данных Министерства сельского хозяйства Республики Узбекистан.

В то же время «...отсутствие системного внедрения эффективных рыночных механизмов в отрасль, особенно в развитие плодоовощеводства и виноградарства, отсутствие научного подхода приводят к тому, что не в полной мере используются возможности существующего потенциала сектора. По расчетам, от винограда можно получить в 7 раз больше дохода, от вишни — в 6 раз, от грецких орехов — в 5 раз больше, чем от хлопка, выращенного на 1 гектаре земли»<sup>1</sup>.

Важнейшим аспектом при выращивании и распределении плодовых и овощных культур является правильное распределение земельных ресурсов. В 2023 году по всей стране под выращивание фруктов и овощей выделено 360 640 га земель, из них под плодоовощные кластеры выделено 30 705 га. Земельные площади, отведенные под выращивание фруктов и овощей, в среднем составляют 31 % от общей площади. Это создаст возможность увеличить объемы производства и экспорта на 100 % в будущем (табл. 9.3).

Использование кластерного метода оптимизирует деятельность сельскохозяйственных предприятий и фермерских хозяйств. Сегодня мы осуществляем структурные изменения в нашей экономике и ее модернизацию; реализуем инновационные проекты; формируем производственную инфраструктуру; стремительно развиваем сельское хозяйство, выводя его в число стран-лидеров по эффективности; увеличиваем конкурентоспособность сельскохозяйственной продукции, тем самым увеличивая ее экспортную стоимость. Выращивание является сегодня одной из актуальных задач.

Однако фермеры и крестьяне вынуждены реализовывать свою продукцию прямо на поле из-за применения различных агротехнологий для увеличения объемов производства плодоовощной продукции и, как следствие, из-за высоких издержек. Во-первых, относительно низкие цены реализации продукции приводят к низким доходам фермеров и крестьянских (фермерских) хозяйств; во-вторых, фрукты и овощи в основном учитываются по объему, а их качественным показателям уделяется недостаточно внимания.

---

<sup>1</sup> URL: <https://review.uz/oz/post/>

Таблица 9.3

Земельные площади, выделенные под плодОВОЩИНЫЕ кластеры в Узбекистане в 2022–2023 годах<sup>1</sup>

Регiónы	Количество кластеров		Существующие площади для выращивания фруктов и овощей в регионе, га				Площадь земель, присоединенных к кластеру, га				Уровень покрытия относительно доступной площади земли, %			
	2022 год	2023 год	общая площадь земель, входящих в кластер		область кластера		Комбинированные фермы		2022 год	2023 год	2022 год	2023 год		
			2022 год	2023 год	2022 год	2023 год	площадь земельного участка	число						
	2022 год	2023 год	2022 год	2023 год	2022 год	2023 год	2022 год	2023 год	2022 год	2023 год	2022 год	2023 год		
Республика Каракалпакстан	10	12	14 767	15 855	5652	7015	2739	3629	2913	3387	387	388	38	44
Андижан	16	14	34 657	33 716	12 182	11 250	1530	1395	10 652	9854	1404	1312	35	33
Бухара	5	6	10 213	12 022	2738	3897	1003	1892	1735	2005	136	215	27	32
Джизак	12	11	28 823	26 013	15 237	11 619	5037	5507	10 200	6112	1138	796	53	45
Кашкардаринская область	6	8	18 085	24 499	3688	3528	663	605	3025	2923	353	282	20	14
Навоийская область	7	7	8811	8811	3053	3313	925	1185	2128	2128	105	105	35	38
Наманган	13	13	39 030	75 139	14 774	17 412	4330	3852	10 443	14 060	1170	1122	38	23
Самарканд	13	13	41 289	50 268	21 581	21 240	2940	2730	18 640	18 510	2573	2617	52	42
Сурхандаринская область	13	16	18 426	26 397	6047	6825	1740	1973	4307	4853	385	438	33	26
Сырдарьинская область	5	6	6412	9546	1820	2853	1480	2723	340	130	86	111	28	30
Ташкент	24	16	57 053	45 929	15 131	10 152	6039	3612	9093	6540	809	504	27	22
Ферганская область	20	19	26 144	26 144	12 541	11 478	2060	1733	10 481	9745	1262	1319	48	44
Хорезмская область	3	5	2543	6301	1580	1903	14	369	1566	1533	225	92	62	30
В совокупности	147	146	306 253	360 640	116 024	112 484	30 500	30 705	85 524	81 779	10 033	9301	38	31

<sup>1</sup> Разработано автором на основе данных Министерства сельского хозяйства Республики Узбекистан.

Поэтому необходимо учитывать финансовые возможности плодоовощных кластеров, их социальный и политический статусы, участников системы, размеры объемов производства продукции, региональные условия, долю современных технологий в производстве, место кластера в свободной рыночной конкуренции.

Кластеры, созданные в плодоовощной отрасли, представляют собой структуры, основанные на горизонтальной и вертикальной кооперации между юридически самостоятельными предприятиями и организациями.

В эти структуры входят сельхозпроизводители, предприятия по хранению и переработке собранного урожая, поставщики семян, средств химической защиты и удобрений для сельского хозяйства, разработчики технологий и поставщики машин и механизмов, используемых в этих отраслях, различные инфраструктурные подразделения, финансовые учреждения, научно-исследовательские институты и т. д. Кластеры могут быть большими по размеру и организовываться на районном или региональном уровне в зависимости от занимаемой ими территории. Механизм организации кластеров в плодоовощной отрасли должен быть следующим (рис. 9.3). При этом особое внимание следует уделить основным критериям организации кластеров (рис. 9.4). Это позволит реализовать важнейшие задачи и выявить причины проблем с учетом всех аспектов формируемого плодоовощного кластера.

Главная цель деятельности плодоовощных кластеров — достижение эффективности отрасли и увеличение экспортного потенциала. Однако субъекты внутри существующей структуры должны иметь собственные цели. Важной задачей при организации кластеров является эффективная увязка целей каждого субъекта с общей целью кластера. В противном случае каждая организация будет стремиться к достижению собственных целей, а кластер будет работать неэффективно.

Проведенные исследования показывают, что эффективные механизмы координации деятельности плодоовощных кластеров не созданы, не устранены системные проблемы, возникающие в их деятельности.



Рис. 9.3. Механизм организации кластеров по производству фруктов и овощей

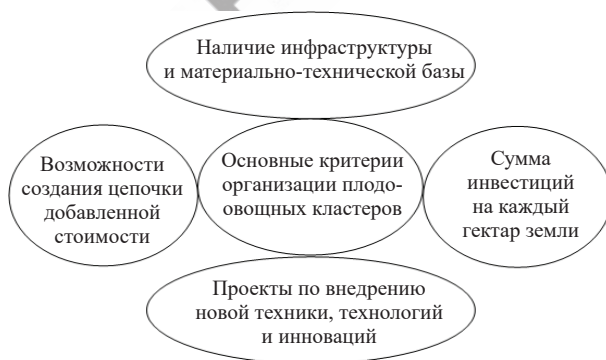


Рис. 9.4. Основные критерии создания плодовоовощных кластеров<sup>1</sup>

Необходимо повышать эффективность плодовоовощных кластеров и совершенствовать механизм управления, увеличивать мощности по переработке плодовоовощной продукции, внедрять

<sup>1</sup> Авторские разработки.

в этот процесс научно обоснованные методы и интенсивные технологии, а также своевременно устранять проблемы в деятельности плодоовощных кластеров.

Нами были разработаны научно обоснованные предложения по будущей ассоциации организаторов плодоовощных кластеров «Фрутовый кластер Узбекистана» и ее структуре управления.

Основные цели предлагаемой организации ассоциации «Фрутовый кластер Узбекистана»: разработка предложений по управлению системными проблемами в отрасли, активное внедрение маркетинговых инноваций, а также обеспечение эффективной деятельности плодоовощных кластеров, высокие конечные результаты, согласование интересов участников кластера, создание финансовых возможностей для кластеров, подключенных к системе, и реализация экономических отношений между кластером и государством на основе современных механизмов.

При разработке организационной структуры этой ассоциации планировалось обеспечить контроль и создание условий для основных узлов производства продукции, а также ускоренное развитие отрасли и объединение ее в единую систему.

Далее в табл. 9.4 представлены экономические показатели плодоовощных кластеров.

Таблица 9.4

**Анализ экономических показателей плодоовощных кластеров и фермерских хозяйств, действующих в Бухарской области<sup>1</sup>**

Индикаторы	Единица измерения	Производство продукции		Разница (-/+)
		Klaster Emir Fruit Industry ООО «Фрутовый кластер»	ферма Kelajak zamini	
Общая площадь убранных земель	га	70	13	57
Выращивание фруктов	га/т	15,5	12,3	3,2
Выращивание овощей	га/т	17,6	14,7	2,9
Емкость для хранения продукции	тонна	600	0	600
Мощность переработки продукции	тонна	1000	0	1000

<sup>1</sup> Разработано на основе исследований автора.

Индикаторы	Единица измерения	Производство продукции		Разница (-/+)
		Klaster Emir Fruit Industry ООО «Плодоовощной кластер»	ферма Kelajak zamini	
Продукция реализуется в сыром виде (средняя цена реализации за кг (фрукты — 10 000, овощи — 3000) 13 000 сумов)	тыс. сумов	445 000	112 500	332 500
В результате перепродажи (средняя цена продажи за кг 30 000)	тыс. сумов	1 356 000	0	1 356 000
Создано рабочих мест	число	43	8	35
Количество машин	ед.	45	2	43
Потребление электроэнергии	тыс. сумов	36 000	600	35 400
Стоимость приобретения минеральных удобрений	тыс. сумов	77 000	8000	69 000
Стоимость приобретения химикатов	тыс. сумов	68 000	4500	63 500
Расходы на топливо и смазочные материалы	тыс. сумов	80 000	4500	75 500
Расходы на заработную плату	тыс. сумов	1 032 000	76 000	956 000
Амортизация	тыс. сумов	4700	300	4400
Транспортные расходы	тыс. сумов	30 000	100	29 900
Прочие расходы	тыс. сумов	45 000	1000	44 000
Маркетинг и модернизация	тыс. сумов	17 000	550	16 450
Общая стоимость	тыс. сумов	1 299 000	95 550	1 203 450
Доход	тыс. сумов	1 801 000	112 500	1 688 500
Чистая прибыль	тыс. сумов	502 000	16 950	485 050
Рентабельность	%	38,6	17,7	20,9

При организации взаимоотношений в плодоовощных кластерах необходимо оценивать состояние и развитие каждого участника. Для этого следует:

- оценить состояние развития региональной плодоовощной отрасли и организовать ее деятельность с учетом традиций для достижения перспективных результатов;
- четко определить цели организации кластера и согласовать цели всех участников с этими целями;
- разработать модель развития и ее критерии для каждого участника и комплекса в целом;

- учитывать влияние кластеров в плодоовощной отрасли на окружающую среду и экологию. При необходимости разработать меры по улучшению состояния окружающей среды.

Относительно улучшения деятельности плодоовощных кластеров Бухарской области, являющейся объектом нашего исследования, предлагается следующее:

- повышение товарности продукции, выращенной в плодоовощных кластерах;
- увеличение объемов производства плодоовощной продукции и уделение внимания процессам стандартизации и сертификации в соответствии с требованиями качества;
- внедрение современных методов управления и инноваций в управление плодоовощными кластерами;
- проведение SWOT-анализа хозяйства для повышения эффективности деятельности плодоовощных кластеров.

Также в плодоовощных кластерах изучены факторы, которые по степени влияния разделены на внутренние и внешние.

Дальнейшее развитие плодоовощной отрасли во многом зависит от формирования и функционирования кластеров. Для эффективной организации данной структуры и реализации ее деятельности необходимо обеспечить организационно-правовую, социальную и экономическую поддержку кластеров, а также определить их стратегические направления.

Одно из важнейших направлений в экономике любой страны сегодня — дальнейшее наращивание экспортного потенциала и обеспечение ее конкурентоспособности на мировом рынке, поскольку это отвечает интересам не только конкретной страны, но и каждого субъекта внешнеэкономической деятельности.

Последовательные экономические реформы, проводимые в сельском хозяйстве нашей страны, позволят полнее удовлетворить спрос населения на качественные продукты питания, полностью охватить рынок, кардинально улучшить предложение в этой отрасли, привести ее в соответствие с мировыми стандартами, открыть широкий спектр экспорта.

Для полного охвата рынка, правильного размещения фруктовой и овощной продукции на нем, изучения рыночных принципов и эффективного использования имеющихся ресурсов класте-

рам необходимо правильно выстроить свой механизм развития (рис. 9.5).

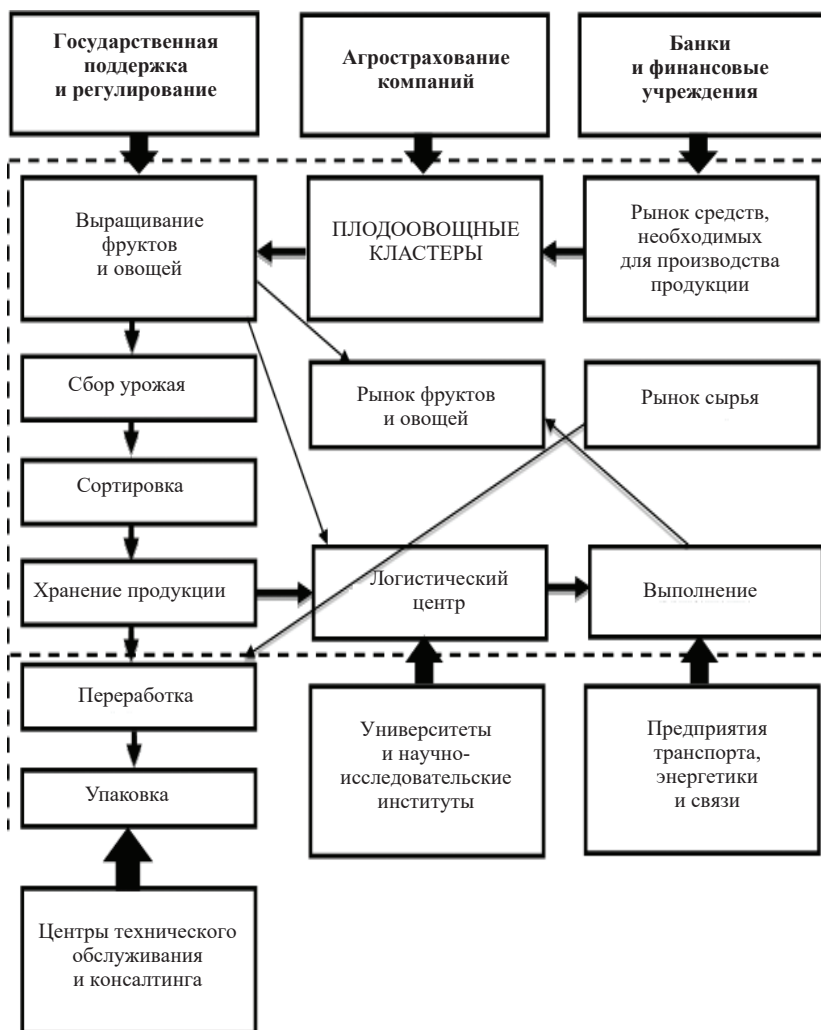


Рис. 9.5. Механизм производства и реализации продукции для рынка плодоовощного кластера<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Разработано на основе исследований автора.

Разработка стратегических направлений развития плодоовощных кластеров и предоставление высокоэффективным кластерам возможности реализовывать свою продукцию на открытом товарном рынке (наряду с изучением рыночных принципов) — основа для быстрого развития отрасли.

Поэтому в процессе формирования рыночных отношений в плодоовощных кластерах необходимо в первую очередь обратить внимание на следующие направления:

- повышение уровня знаний, квалификации и мастерства специалистов, занятых в производстве, хранении, переработке и доставке потребителям плодоовощной продукции; обучение правилам и методам корпоративного управления;

- внедрение современных технологий, процессов технического обновления и модернизации на всех предприятиях и в организациях, сотрудничающих с кластерами;

- привлечение большего объема прямых инвестиций в данный сектор с целью развития деятельности плодоовощных кластеров;

- создание современной системы стимулирования участников плодоовощного кластера и ее объективная реализация. Главным критерием является только достижение эффективности деятельности;

- совместное развитие маркетинговых служб, изучающих внутренние и внешние рынки, анализирующих все потребности и желания покупателей и широко использующих полученные результаты в комплексной деятельности (совместно с плодоовощными, овощеводческими предприятиями, предприятиями по хранению и переработке продукции);

- совершенствование процесса хранения выращенных фруктов и овощей, предотвращение ухудшения качества фруктов и овощей, а также внедрение процессов, позволяющих повысить эффективность интеграции;

- оказание взаимопомощи, поддержки и стремление развивать деятельность друг друга при необходимости;

- размещение готовой продукции (в гроздьях фруктов и овощей) в специальной упаковке и представление ее потребителям в эстетически привлекательном виде.

Данные направления обеспечат продуктивную работу плодоовощных кластеров, а также эффективное функционирование и модернизацию отрасли.

Более 60 секторов напрямую или косвенно вовлечены в плодоовощные кластеры на различных этапах производственного процесса и деятельности. Таким образом, в кластер входят отрасли, которые технологически и экономически взаимосвязаны и непосредственно участвуют в процессе от производства сельскохозяйственной продукции до ее доставки конечному потребителю. Взаимоотношения между сетями, участвующими в этом процессе, формируют сетевую структуру кластера. Формирование и дальнейшее развитие плодоовощных кластеров требует постоянного совершенствования структуры этой отрасли. Необходимо организовать вхождение в эту структуру новых отраслей и секторов, которые позволят достичь общей цели, и выход из кластера участников, не способных внести достаточный вклад в достижение общей цели.

Основная цель нашего исследования — внести предложения по расширению не только рынка сбыта плодоовощной продукции, но и услуг по хранению, переработке и логистике в плодоовощных кластерах. Мы считаем, что кластеры могут менять специализацию и направление. Так, большинство фермеров, принявших участие в опросах, отметили, что фермы и кластеры нуждаются в дальнейшем расширении.

В Стратегии развития на 2022–2026 годы, направленной на дальнейшее развитие Узбекистана, также поставлена главная цель — развитие экономики и увеличение объемов производства продукции из года в год в ближайшие годы. Поэтому кластерами Бухарской области разработаны перспективные планы по развитию плодоовощеводства, увеличению объемов производства, чтобы к 2026 году довести объемы продукции до 26,4 тыс. тонн; уделено внимание созданию новых сортов, а также улучшению хранения и совершенствованию технологий переработки фруктов и овощей. Планируется увеличить объем до 2500 тонн.

Стоит подчеркнуть, что на сегодняшний день не существует четко организованной и удобной системы поставок продукции для плодоовощных кластеров. Обеспечение сектора необходимыми

ресурсами осуществляется в основном частными структурами. Это ограничивает доступ кластеров к качественным ресурсам.

Одним из основных путей решения этой проблемы является организация отдельной снабженческо-экспортной службы на местах, которая будет отвечать за обеспечение необходимыми ресурсами плодоовощных кластеров по всей республике и регионам. Важно наладить прочные интеграционные связи между кластерами и другими предприятиями, а также добиться реализации произведенной продукции на выгодных для кластеров условиях.

Адаптация системы управления плодоовощными кластерами к рыночным принципам не только является важной задачей, но и способствует изучению рынка и выпуску продукции, соответствующей спросу.

Мы считаем, что для повышения эффективности использования плодоовощной продукции на промышленных предприятиях по переработке необходимо реализовать следующее:

- проведение постоянных и последовательных исследований рынка переработанной продукции;
- разработка логистики движения продукции для обеспечения качественного хранения;
- создание рабочих мест для сельских жителей, расширение возможностей трудоустройства в районах, приближенных к месту жительства, организация стажировок за рубежом для повышения квалификации работников, обучения их зарубежному опыту и современным технологиям;
- организация различных семинаров и тренингов по новым профессиям;
- насыщение потребительского рынка широким ассортиментом высококачественной продукции и обеспечение равномерного удовлетворения потребностей населения в ней в течение года; обеспечение производства продукции с учетом спроса рынка и доходов населения;
- содействие повышению общей эффективности деятельности всего аграрного подкомплекса;
- увеличение валютных поступлений за счет увеличения поступлений в виде налогов и обязательных платежей в государственный бюджет и другие фонды; укрепление экспортного

потенциала; расширение внешнеэкономических связей; увеличение объемов реализации сельскохозяйственной продукции на мировом рынке.

Принятые в нашей стране решения предусматривают выделение долгосрочных кредитов хозяйствам на приобретение средств производства и краткосрочных кредитов на основе кредитного договора на текущую производственную деятельность.

Поиск путей предоставления кластерам льгот в кредитной системе, их поддержка, установление связей между банками и кластерами, разработка предложений по решению возникающих финансовых проблем через банки — вот основные вопросы, которые необходимо решать сегодня.

Также крайне актуально найти пути эффективного использования существующих земель не за счет увеличения их площади, а за счет внедрения интенсивных и инновационных технологий.

Так, если использовать зарубежный опыт для создания в Республике Узбекистан специализированных производственных кластеров по выращиванию органической продукции, то это направление в будущем станет высокодоходной отраслью сельского хозяйства. В частности, создание новых сортов, редких для рынков нашей страны, позволит добиться высокой рентабельности производимой продукции.

Также внедрение рыночных отношений в отрасль, сохранение проблем в сферах кластеризации и в договорных отношениях между фермерами и крестьянскими хозяйствами требуют разработки рыночных механизмов, необходимых для оптимизации деятельности плодоовощных кластеров (табл. 9.5).

Один из важнейших рыночных вопросов в деятельности формирующихся кластеров в плодоовощной отрасли — повышение качества и конкурентоспособности. Это требует сортировки продукции по качеству и размеру, недопущения ухудшения качества продукции на всех этапах технологического процесса, повышения уровня механизации погрузочно-разгрузочных работ на крупных складах. При необходимости следует применять специальные меры обращения, а также разумно использовать систему поощрений.

**Данные по реализации, переработке и экспорту плодовоощной продукции, произведенной кластерами Республики Узбекистан в 2021–2023 годах (внутренний рынок)<sup>1</sup>**

Регионы	2021 год			2022 год			2023 год		
	для внутрен- него рынка, тонны	переработка, тонны	объем экспорта, тонны	для внутрен- него рынка, тонны	переработка, тонны	объем экспорта, тонны	для внутрен- него рынка, тонны	переработка, тонны	объем экспорта, тонны
Хорезмская область	108	786	232	256	3720	796	299	4560	865
Андижан	86 423	6814	11 261	173 401	18 101	33 994	184 501	19 304	35 891
Бухара	5641	0	0	11 413	6723	5112	13 189	7293	5920
Джизак	18 103	1234	756	64 268	7933	2896	70 075	9200	3303
Кашкадарьинская область	960	1123	0	5982	3896	1036	6523	4305	1468
Навоийская область	1345	890	696	11 345	2670	2336	12 645	2943	2890
Наманган	1412	12 281	6543	4897	35 432	10 856	5675	36 231	11 466
Самарканд	6854	11 700	21 352	9976	43 700	86 718	10 599	45 000	88 904
Сурхандарьинская область	103	652	10 230	326	1930	24 893	374	2130	25 708
Сырдарьинская область	896	0	0	0	0	2746	0	0	3090
Ташкент	24 321	2863	13 542	68 459	7986	39 256	70 094	8523	40 387
Ферганская область	2456	2623	12 145	109 365	7822	31 456	118 909	8366	32 576
Хорезмская область	786	0	1896	5789	4685	8756	6111	5126	9152
В совокупности	149 408	40 966	78 653	465 477	144 598	250 851	498 995	152 982	261 619

<sup>1</sup> Данные Министерства сельского хозяйства Республики Узбекистан за 2023 год.

В 2023 году на внутренний рынок республики поступило 498 995 тонн, объем переработанной продукции — 152 982 тонн, объем экспортируемой продукции — 261 619 тонн (см. табл. 9.5).

Анализируя данные таблицы, можно увидеть, что в 2023 году по сравнению с 2021 годом объем реализованной продукции на внутреннем рынке увеличился на 334 %, переработанной продукции — на 373,4 %, объем экспортированной продукции — на 332,6 %. Поэтому наиболее эффективным решением было бы связать промышленную систему с сельским хозяйством, что создало бы возможность для строительства современных складских и перерабатывающих комплексов в кластерах.

В процессе организации и развития кластеров в плодоовощной отрасли необходимо больше внимания уделять системе хранения фруктов и овощей: хранение на складах с контролируемым потоком воздуха, искусственным охлаждением, а также регулируемым уровнем температуры и влажности.

Для эффективной реализации этого направления необходимо приложить усилия по привлечению прямых иностранных инвестиций. Важно использовать опыт развитых стран, занимающихся выращиванием и переработкой плодоовощной продукции.

В результате проведенного исследования сформулированы следующие выводы и предложения:

1. Разработаны понятия «плодоовощной кластер», «управление кластером», учитывающие особенности совершенствования механизма управления плодоовощными кластерами и организационные основы, экономическое положение субъектов хозяйствования, кластеры фруктов и овощей, а также средства и объекты для их реализации. Усовершенствованы определения авторства.

2. Выявлены конкурентные аспекты плодоовощных кластеров в нашей стране, а также разработана новая модельная структура управления плодоовощным кластером ООО «Усмон Шер Шамшод», действующим в Гиждуванском районе Бухарской области, и перспективная структура для развития и усовершенствования организации ассоциации «Плодоовощные кластеры Узбекистана».

3. Признано целесообразным совместное управление плодоовощными кластерами, что не только улучшает их функционирование, но и обеспечивает развитие предприятий, напрямую или косвенно связанных с отраслью, обеспечивает экономически эффективное производство, переработку и реализацию продукции.

4. Проанализирована деятельность шести плодоовощных кластеров из всех районов Бухарской области (методом группировки); сделаны следующие выводы: во-первых, чем больше видов продукции и услуг предоставляют плодоовощные кластеры, тем больше дохода они приносят. Поэтому кластеры стремятся добиться высокой прибыли в своей деятельности; во-вторых, специализация кластеров по секторам повлияла на получение высоких доходов; в-третьих, чем выше качество и товарность плодоовощной продукции, выращенной в плодоовощных кластерах, тем выше доход, в среднем на 20 %; в-четвертых, чем эффективнее связь с объектами инфраструктуры, тем выше доходность кластера.

5. Изучено влияние различных факторов на деятельность плодоовощных кластеров, проведен SWOT-анализ с учетом их уровня, внутренних и внешних факторов, а также положительных и отрицательных факторов в зависимости от полученных результатов. Так, для характеристики плодоовощных кластеров Бухарской области данный анализ будет способствовать решению проблем в развитии и управлении кластерами по производству фруктов и овощей в будущем.

6. Разработан сравнительный анализ для определения направлений зарубежного опыта, подходящих для климатических условий нашей страны, а также для применения немецкой, китайской и парагвайской моделей в плодоовощных кластерах. Приведены примеры из опыта зарубежных стран и предложены пути их внедрения с учетом природно-климатических условий Узбекистана.

7. В перспективе появится возможность организовать управление плодоовощными кластерами с помощью современных методов и поддержать отрасль, полностью обеспечив населе-

ние плодоовощной продукцией; удовлетворить его потребности в продуктах питания; увеличить доходы кластеров и приблизить рентабельность труда в сельской местности к уровню городов. Поэтому, по нашему мнению, механизмы государственной поддержки отрасли включают в себя следующее:

- покрытие части процентных ставок по кредитам, полученным на закупку горюче-смазочных материалов, минеральных удобрений, современного оборудования и техники для плодоовощных кластеров;
- поддержание кластеров по производству фруктов и овощей путем создания ассоциации для отрасли, оцифровки закупок их продукции и создания торговой онлайн-платформы;
- финансирование разработки программ, направленных на привлечение иностранных инвестиций и увеличение грантовых проектов;
- создание механизмов поощрения плодоовощных кластеров, добившихся продуктивности.

8. Считаем целесообразным реализовать следующие меры по увеличению доходности плодоовощных кластеров: обеспечение кластеров мини-технологиями по переработке плодоовощной продукции, установление партнерских отношений. Большая часть выращенной продукции продается непосредственно на рынке, т. е. она практически не подвергается обработке и в итоге оказывается некачественной. Необходимо разработать стратегию, соответствующую рыночным принципам, и либерализовать порядок реализации плодоовощной продукции. Положительных результатов можно добиться, если использовать мини-технологии при повторном производстве плодоовощной продукции. Если каждый кластер будет перерабатывать 60 % своей продукции, он сможет управлять кластером и увеличивать свой доход за счет продажи готовой продукции.

9. Формирование кооперационных связей плодоовощного кластера с учетом общего характера его деятельности осуществляется на основе создания социально-экономической инфраструктуры, которая взаимодействует со всеми его участниками посредством организационно-экономических механизмов, образует

единую структуру, которая комплексно охватывает все аспекты развития кластера и принимает управленческие решения.

10. Важно организовать специальные обучающие курсы, семинары и тренинги по повышению уровня правовых, социальных, экономических, технологических знаний и навыков руководителей и сотрудников кластеров с целью внедрить современные методы управления в кластерах по производству фруктов и овощей.

11. Научно и практически обоснованы современное состояние, роль и значение плодоовощных кластеров. Для их ежегодного роста качества, развития и повышения эффективности необходимо:

- улучшить материально-техническую базу кластеров, решить проблемы сбыта продукции, доставки и оплаты труда;
- исключить риск снижения спроса на рынке в случае проблем со сбытом продукции;
- увеличить реальные доходы кластеров, а также производить продукцию на контрактной основе;
- ликвидировать дефицит необходимой населению плодоовощной продукции;
- расширить сферу органических связей с отдельными и различными типами кластеров, тем самым создавая условия для их развития.

12. Прогноз производства плодоовощной продукции на 2022–2027 годы определен путем построения эконометрической модели показателей параметров (к 2027 году прогнозируется увеличение производства овощей на 260,0 ц/га, а плодов — на 134,9 ц/га).

13. Важно разработать стратегические направления организации и развития кластеров в плодоовощной отрасли. В первую очередь обратить внимание на следующие направления:

- повышение уровня знаний, квалификации и мастерства специалистов, занятых в выращивании, хранении, переработке и доставке потребителям плодоовощной продукции; обучение правилам и методам корпоративного управления;
- внедрение современных технологий, процессов технического обновления и модернизации на всех предприятиях и в организациях, участвующих в этом интеграционном процессе;

- привлечение прямых инвестиций в данную отрасль для постоянного развития предприятий и организаций — участников плодоовощных кластеров;
- взаимопомощь, поддержка и стремление развивать деятельность друг друга при необходимости;
- размещение готовой продукции, произведенной плодоовощными кластерами, в специальной упаковке и представление ее потребителям в эстетически привлекательном виде.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

---

Развитие предпринимательства выступает важным фактором экономического роста, улучшения благосостояния и качества жизни населения, решения проблем экологии и ограниченности ресурсов. И в этом смысле развитию предпринимательства в полной мере способствует поддержка государства. Также немаловажна реализация региональных программ на местах.

Наибольшее количество предприятий сконцентрировано в Центральном федеральном округе. По состоянию на 10 февраля 2025 года в реестре МСП зарегистрировано 2 094 462 субъектов, что составляет 31,64 %. Такое распределение можно объяснить неравномерным развитием различных сфер деятельности в регионах Российской Федерации.

Предпочтения предпринимателей относительно отдельных видов деятельности неравномерны. Выявлено явное смещение интересов к розничной торговле по почте и через интернет (21 % от общего количества предприятий). На втором месте деятельность автомобильного грузового транспорта (15 %); на третьем — строительство жилых и нежилых зданий (14 %); на последних местах предоставление услуг парикмахерскими и салонами красоты (6 %) и разработка компьютерного программного обеспечения (6 %).

Одним из привлекательных видов деятельности является строительство.

Организация инвестиционно-строительного комплекса рассматривается как интеграционная управленческая деятельность, позволяющая в формате национальной экономики России воспроизводить строительную продукцию и эффективно использовать финансовые и инвестиционные ресурсы на рынке недвижимости и при проведении сделок с ней.

Направления развития инвестиционно-строительного комплекса:

- совершенствование нормативно-правовых актов с учетом упорядочения девелоперской и риелторской деятельности;
- разработка правовых документов, регулирующих деятельность самозанятых;
- обновление жилищного законодательства на уровне Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации с созданием новых норм и правил, учитывающих экономические аспекты инвестиционно-строительного комплекса;
- обеспечение государственной поддержки малого и среднего бизнеса при ведении строительной и девелоперской деятельности;
- обеспечение государственной поддержки развития информационно-цифровой деятельности в инвестиционно-строительном комплексе;
- проведение мероприятий по подготовке высококвалифицированных кадров по направлениям менеджмента, экономики и информационных технологий для предприятий и организаций, действующих в инвестиционно-строительном комплексе.

Реализация данных предложений будет способствовать устойчивому развитию строительной, жилищной сфер и рынка недвижимости, росту национальной экономики России в целом.

Стремительное развитие технологий, глобализация экономики, цифровизация деятельности организаций обуславливают актуальность изучения технологического предпринимательства и его влияния на инновационную деятельность субъектов хозяйствования.

Вышеназванные условия приводят к необходимости со стороны хозяйствующих субъектов разрабатывать и внедрять в свою деятельность инновации, чтобы обеспечить ее конкурентоспособность. Ключевым фактором, способствующим реализации инноваций и разработке новых продуктов, становится технологическое предпринимательство.

Создание и развитие проектов, связанных с международной деятельностью, — это объективная необходимость и возможность для предпринимателей максимизировать прибыль за счет

тех альтернатив, которые появляются вместе с пересечением национальных границ.

Возможны два способа развития предпринимательства на международных рынках:

1) международный бизнес (создание или развитие традиционного предпринимательского проекта (компании) с выходом на зарубежные рынки с целью расширения спроса);

2) международное предпринимательство (создание стартапа с использованием возможностей зарубежных стран в части имеющихся технологий, высокотехнологичных материалов, ресурсов, специалистов).

Предприниматель всегда учитывает ограничения, в которых необходимо вести бизнес, и возможности, которые открываются для коммерциализации проектов. Международная деятельность и выход за пределы страны открывают такие возможности.

Успех от реализации международных предпринимательских проектов зависит от учета культурных, экономических и политических факторов.

В условиях глобальной конкуренции современные компании сталкиваются с необходимостью постоянной оптимизации расходов, сокращения сроков поставок и укрепления деловой репутации для сохранения позиций как на локальном, так и на международном рынке. Однако в погоне за операционной эффективностью многие организации делают стратегическую ставку на концепцию устойчивого развития, которая выходит за рамки экономических показателей, интегрируя экологическую ответственность в базис бизнес-модели. Ключевыми элементами этой трансформации становятся внедрение зеленых стандартов, обеспечение прозрачности операций и переход к циркулярной экономике, где повторное использование ресурсов и минимизация отходов формируют замкнутый цикл цепочки создания стоимости.

Таким образом, интеграция экологических цепочек поставок в производственные процессы не только способствует снижению негативного воздействия на окружающую среду, но и создает основу для долгосрочной устойчивости бизнеса, обеспечивая баланс между прибыльностью и ответственностью.

Теория системного подхода применительно к поведению компаний, действующих в условиях изменяющейся внешней

среды, определяет необходимость концентрации заинтересованных агентов вокруг рыночных экономических систем. Наличие сформированной экосистемы с четким пониманием числа и роли заинтересованных агентов дает возможность каждому участнику рыночных отношений балансировать между количеством ресурсов и интенсивностью вклада.

Особо следует отметить в условиях глобальных геополитических сдвигов и санкционного давления на Россию и роль Международного транспортного коридора (МТК) «Север — Юг», который приобретает стратегическое значение как альтернатива традиционным маршрутам через Суэцкий канал. Однако его потенциал остается нераскрытым из-за недостаточной интеграции ключевых регионов, включая Сибирь. Так, Новосибирск, являясь крупнейшим транспортным узлом за Уралом, обладает уникальной инфраструктурой и географическим положением, но его роль в МТК ограничена. Включение города в коридор позволит оптимизировать логистику, сократить сроки доставки грузов в Индию и страны БРИКС, а также усилить экономическую связь Евразии.

## БИБЛИОГРАФИЯ

---

1. Алешникова, В. И. Основы управления продуктом : учеб. пособие / В. И. Алешникова. — М. : Инфра-М, 2024. — 220 с.
2. Антипина, Е. В. Инновационная концепция предпринимательства Й. Шумпетера: теоретические аспекты / Е. В. Антипина // Вестник РЭУ. — 2014. — № 10 (76). — С. 29–39.
3. Баламут, Т. В. Пакеты из кукурузы: проблемы и перспективы технологии / Т. В. Баламут // Экология на предприятии. — 2020. — № 2. — С. 81–86.
4. Баликоев, В. З. Экономические исследования: история, теория, методология : моногр. / В. З. Баликоев. — Новосибирск : НГУЭУ, 2018. — 372 с.
5. Баранова, А. А. Эволюция теорий интернационализации: гетеродоксальный подход / А. А. Баранова // Экономические науки. — 2022. — № 6 (211). — С. 273–282.
6. Белобородов, Р. С. Девелопмент как эффективная система управления инвестиционно-строительным проектом / Р. С. Белобородов // Современные технологии управления. — 2011. — № 2. — С. 16–22.
7. Бланк, С. Стартап: настольная книга основателя / С. Бланк, Б. Дорф. — 3-е изд. — М. : Альпина Паблишер, 2016. — 616 с.
8. Блауг, М. Экономическая мысль в ретроспективе / М. Блауг ; пер. с англ. — М. : Дело ЛТД, 1994. — 720 с.
9. Богданова, П. А. Обзор методов многокритериальной оптимизации в задачах принятия решений / П. А. Богданова, Д. М. Сахаров, Т. В. Васильева // Инновационные аспекты развития науки и техники. — 2021. — № 6. — С. 153–157.
10. Бородина, Ю. Б. Статистическое исследование показателей экономического роста потребительской кооперации : дисс. ... канд. экон. наук / Бородина Юлия Борисовна. — Новосибирск : СибУПК, 2006. — 167 с.

11. Бородина, Ю. Б. Коррупция в системе государственных закупок: проблемы и пути решения / Ю. Б. Бородина, О. В. Павлова // Транспортное дело России. — 2021. — № 4. — С. 79–83.
12. Бородина, Ю. Б. Оценка состояния малого и среднего бизнеса в России / Ю. Б. Бородина // Бухгалтерский учет и аудит: прошлое, настоящее и будущее : сб. науч. ст. — Новосибирск, 2024. — С. 58–61.
13. Бородина, Ю. Б. Проблемы и перспективы развития малого и среднего бизнеса в России / Ю. Б. Бородина // Устойчивое экономическое развитие: проблемы и перспективы : сб. науч. ст. — Новосибирск, 2024. — С. 61–66.
14. Бородина, Ю. Б. Проблемы управления финансовыми рисками в фармацевтической отрасли / Ю. Б. Бородина, А. И. Давыдова // Новая реальность: экономика, менеджмент, социальные коммуникации : мат-лы Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участием. В 2 ч. — Новосибирск, 2022. — Ч. 1.— С. 40–44.
15. Бородина, Ю. Б. Современное состояние и тенденции развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации / Ю. Б. Бородина // Транспортное дело России. — 2023. — № 5. — С. 34–36.
16. Бородина, Ю. Б. Управление оборотными активами в призме санкций и пандемии / Ю. Б. Бородина // Транспортное дело России. — 2022. — № 4. — С. 108–110.
17. Бородина, Ю. Б. Экономические преступления в сфере закупок / Ю. Б. Бородина // Устойчивое экономическое развитие: проблемы и перспективы : сб. науч. ст. ; под ред. Ю. Б. Бородиной. — Новосибирск, 2022. — С. 50–54.
18. Веселина, В. А. Международное предпринимательство как движущая сила экономического роста / В. А. Веселина, Л. В. Дорофеева // Теоретико-прикладные аспекты экономики и управления : сб. мат-лов Республиканской науч.-практ. конф. обучающихся на магистерских программах в 2024 году «Актуальные вопросы и проблемы экономики и управления» (Тирасполь, 31 октября 2024 года). — СПб. : Научное издание, 2024. — С. 184–189.

19. Вихрова, Н. О. Экономика инноваций: инновационная деятельность : учеб. пособие / Н. О. Вихрова. — М. : Изд. дом МИСиС, 2018. — 60 с.
20. Волкова, А. А. Методы и модели, используемые при принятии логистических решений в Арктической зоне Российской Федерации / А. А. Волкова, Ю. А. Никитин, Е. С. Сербя // Инновационный потенциал цифровой экономики: состояние и направления развития : сб. науч. тр. — Курск, 2022. — С. 93–98.
21. Высоцкая Г. В. Сущность и предпосылки развития технологического предпринимательства / Г. В. Высоцкая // Устойчивое экономическое развитие: проблемы и перспективы : сб. науч. ст. ; под ред. Ю. Б. Бородиной. — Новосибирск : НГУЭУ, 2022. — С. 108–113.
22. Геополитика «зеленой сделки» Европейского союза / Л. Марк, Ж. Пизани-Ферри, Дж. Шапиро, С. Тальяпиетра [и др.] // Вестник международных организаций. — 2021. — Т. 16, № 2. — С. 204–235.
23. Гизатуллина, О. М. Анализ транспортно-логистической инфраструктуры Арктической зоны РФ / О. М. Гизатуллина, А. М. Петров // Вестник Воронеж. гос. аграрного ун-та. — 2022. — Т. 15, № 4. — С. 238–246.
24. Глинский, В. А. Варианты логистической интеграции макрокластеров Северного морского пути и Енисейской Сибири / В. А. Глинский // Логистика — Евразийский мост : сб. тр. конф. — 2020. — С. 35–39.
25. Глинский, В. А. Развитие логистического потенциала макрорегиона Енисейская Сибирь / В. А. Глинский // Логистические системы в глобальной экономике. — 2020. — № 10. — С. 98–102.
26. Глухих, П. Л. Технологическое предпринимательство : учеб. / П. Л. Глухих. — М. : Инфра-М, 2025. — 316 с.
27. Голованов, А. И. От производительности к эффективности труда / А. И. Голованов // Вестник ТомГУ. — 2013. — № 376. — С. 137–141.
28. Горелова, Г. В. Когнитивный подход к имитационному моделированию сложных систем / Г. В. Горелова // Известия

- ЮФУ. Технические науки. — 2013. — № 3 (140). — С. 239–250.
29. Гражданский кодекс РФ // Доступ из СПС «Консультант-Плюс».
  30. Дмитриев, А. В. Логистические основы функционирования транспортно-экспедиторских систем / А. В. Дмитриев // Известия СПбГЭУ. — 2015. — № 1 (91). — С. 79–85.
  31. До 68 % выросла доля товарооборота Приморья с Китаем // East Russia. — URL: <https://www.eastrussia.ru/news/do-68-vyroslo-dolya-tovarooborota-primorya-s-kitaem/> (дата обращения: 25.02.2025).
  32. Дунина, А. А. Цифровые двойники на производстве как одно из направлений цифровой трансформации экономики / А. А. Дунина // Стратегии бизнеса. — 2022. — № 5. — С. 114–116.
  33. Единый ресурс застройщиков. — URL: <https://erzrf.ru/publikacii/novyy-perechen-informatsii-kotoryuyuzastroyshchiki-obyazany-razmeshchat-v-yeiszh> (дата обращения: 20.11.2024).
  34. Зелинская, А. Б. Международное предпринимательство: проблемы и перспективы развития для бизнес-структур / А. Б. Зелинская // Актуальные вопросы современной экономики. — 2023. — № 9. — С. 367–376.
  35. Иванов, К. В. Преимущества компьютерного зрения / К. В. Иванов, Н. Д. Астафьев // Актуальные проблемы авиации и космонавтики : сб. тр. конф. В 3 т. Т. 2. — Красноярск, 2022. — С. 401–403.
  36. Инвестиционно-строительные комплексы: теория и практика создания и развития : моногр. / Б. Б. Хрусталева, Н. А. Шлапакова, С. Ю. Глазкова [и др.] ; под общ. ред. Б. Б. Хрусталева и Ю. С. Артамоновой. — Пенза : ПГУАС, 2016. — С. 4–12.
  37. Инновации и современные модели бизнеса : учеб. / Т. Г. Попадюк, Н. В. Линдер, А. В. Трачук [и др.]. — М. : Инфра-М, 2024. — 334 с.
  38. Как технологии API меняют строительную отрасль России. — URL: <https://xn--80az8a.xn--d1aqf.xn--p1ai> (дата обращения: 12.01.2025).

39. Карпинская, В. А. Экосистема как единица экономического анализа / В. А. Карпинская // Системные проблемы отечественной мезоэкономики, микроэкономики, экономики предприятий : мат-лы Второй конф. Отделения моделирования производственных объектов и комплексов ЦЭМИ РАН. — М., 2018. — Вып. 2. — С. 132.
40. Кархова, С. А. Реализация принципов зеленой логистики в нефтегазовом комплексе / С. А. Кархова // Отходы и ресурсы. — 2022. — Т. 9, — № 2.
41. Клейнер, Г. Б. Социально-экономические экосистемы в свете системной парадигмы / Г. Б. Клейнер // Системный анализ в экономике — 2018 : сб. тр. V Междунар. науч.-практ. конференции-биеннале / под общ. ред. Г. Б. Клейнера, С. Е. Щепетовой. — М. : Прометей, 2018. — С. 4–14.
42. Кожина, В. О. Предпринимательство: международный аспект / В. О. Кожина, Н. А. Завалько // Инновации и инвестиции. — 2017. — № 12. — С. 101–103.
43. Кратко, И. Г. Международное предпринимательство : учеб. пособие / И. Г. Кратко. — М. : Инфра-М, 2001. — 271 с.
44. Кучумов, А. В. CRM-системы: история, сущность, классификация / А. В. Кучумов, Я. С. Тестина // ЭВ. — 2022. — № 1 (28). — С. 41–46.
45. Лапуста, М. Г. Предпринимательство : учеб. / М. Г. Лапуста. — М. : Инфра-М, 2024. — 384 с.
46. Ласкова, Т. С. Теории предпринимательства: эволюция, роль и потребности практики / Т. С. Ласкова, Д. С. Ласкова // Вестник Академии знаний. — 2021. — № 4 (45). — С. 162–167.
47. Левитина, И. Ю. Анализ масштабов и структур китайско-российского сотрудничества в сфере международного предпринимательства / И. Ю. Левитина, Л. Мо // Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития. — 2021. — № 1 (64). — С. 138–143.
48. Леонтьев, Р. Г. Проектные транспортные коридоры — транзитный резерв РФ : моногр. / Р. Г. Леонтьев, В. Г. Григоренко, А. Л. Орлов. — Хабаровск : Изд-во ДВГУПС, 2010. — 195 с.
49. Ли, Ц. Направления повышения эффективности функционирования малого и среднего предпринимательства в России

- и Китае / Ц. Ли // Наука и бизнес: пути развития. — 2021. — № 3 (117). — С. 161–163.
50. Логисты пошли дальше // Коммерсантъ. — 2021. — 9 марта. — URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4721584> (дата обращения: 19.03.2025).
51. Лю, М. Перспективные направления сотрудничества между Россией и Китаем в области предпринимательства / М. Лю // Наука и бизнес: пути развития. — 2021. — № 3 (117). — С. 164–166.
52. Макконнелл, Кэмпбелл Р. Экономикс: принципы, проблемы и политика. В 2 т. / Кэмпбелл Р. Макконнелл, Стэнли Л. Брю ; пер. с англ. 11-го изд. — М. : Республика, 1993. — Т. 2. — С. 23.
53. Максимов, С. А. Транспортно-логистическая инфраструктура Новосибирского узла как основа взаимодействия с Китаем и странами Центральной Азии / С. А. Максимов // Регион: экономика и социология. — 2025. — № 1 (125). — С. 171–194.
54. Марач, А. А. Становление организации производства в России / А. А. Марач // Гео-Сибирь. — 2010. — Т. 5, № 1. — С. 207–210.
55. Мартынова, Е. Международные транспортные коридоры как фактор формирования Большого евразийского партнерства / Е. Мартынова // Россия и новые государства Евразии. — 2023. — № III (LX). — С. 68–77.
56. Мацкуляк, И. Производительность труда: сущность, формы проявления, уровень / И. Мацкуляк // Управление производством. — 2021. — URL: [https://up-pro.ru/library/production\\_management/productivity/syshnost-formy/](https://up-pro.ru/library/production_management/productivity/syshnost-formy/) (дата обращения: 14.02.2025).
57. Международный транспортный коридор «Север — Юг»: водный путь в интеграцию. — URL: <https://e-cis.info/news/566/110112/> (дата обращения: 19.03.2025).
58. Методология исследования сетевых форм организации бизнеса : моногр. / М. А. Бек, Н. Н. Бек, Е. В. Бузулукова [и др.] ; под науч. ред. М. Ю. Шерешевой. — М. : Изд. дом ВШЭ, 2014. — 446 с.

59. Митропольская-Родионова, Н. В. Конкурентоспособность международного предпринимательского бизнеса / Н. В. Митропольская-Родионова, М. В. Андриянова, А. Б. Конобеева // Экономика и управление в XXI веке: актуальные вопросы, достижения и инновации : моногр. — Пенза, 2017. — С. 112–121.
60. Михайлова, Н. А. Нейросети как инструмент конвергентного развития инновационных производств / Н. А. Михайлова, Д. В. Тимохин // Вестник ВолГУ. Серия «Экономика». — 2023. — Т. 25, № 2. — С. 92–104.
61. Национальный проект «Малое и среднее предпринимательство и поддержка предпринимательской инициативы». — URL: [https://мсп.рф/?utm\\_source=yandex\\_three&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=master\\_mainpage&utm\\_content=14779702996&utm\\_term=---autotargeting&yclid=11777461605721964543](https://мсп.рф/?utm_source=yandex_three&utm_medium=cpc&utm_campaign=master_mainpage&utm_content=14779702996&utm_term=---autotargeting&yclid=11777461605721964543) (дата обращения: 01.03.2025).
62. Новгородова, Я. Ю. Правовое значение государственной регистрации прав на недвижимое имущество / Я. Ю. Новгородова // Проблемы современной науки и образования. — 2016. — № 37 (79). — С. 86–88.
63. Новиков, И. А. К вопросу о теоретическом обосновании интернационализации малых и средних предприятий / И. А. Новиков // Российское предпринимательство. — 2013. — Т. 14, № 12 (234). — С. 13–22.
64. Новосибирск как крупнейший транспортный узел мирового класса // Советская Сибирь. — 2008. — № 10 (18).
65. Новотна, И. А. ВІ-системы: анализ понятия и функциональных возможностей / И. А. Новотна, О. В. Иванчук // Теория и практика общественного развития. — 2023. — № 2 (180). — С. 90–94.
66. О состоянии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации и мерах по его развитию за 2019–2022 гг. : доклад. — URL: [https://www.economy.gov.ru/material/file/24f01970a69e33b47c3142da6f3be5d9/doklad\\_o\\_sostoyanii\\_msp\\_v\\_rossiyskoy\\_federacii\\_i\\_merakh\\_po\\_ego\\_razvitiyu\\_za\\_20192022\\_gg.pdf](https://www.economy.gov.ru/material/file/24f01970a69e33b47c3142da6f3be5d9/doklad_o_sostoyanii_msp_v_rossiyskoy_federacii_i_merakh_po_ego_razvitiyu_za_20192022_gg.pdf) (дата обращения: 01.03.2025).

67. О состоянии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации и мерах по его развитию за 2019–2023 гг. : доклад. — URL: [https://economy.gov.ru/material/file/f1c2180f1319ea2480ac174fa780a37b/doklad\\_o\\_sostoyanii\\_msp\\_v\\_rf\\_i\\_merah\\_po\\_ego\\_razvitiyu\\_za\\_2019\\_2023\\_gg.pdf](https://economy.gov.ru/material/file/f1c2180f1319ea2480ac174fa780a37b/doklad_o_sostoyanii_msp_v_rf_i_merah_po_ego_razvitiyu_za_2019_2023_gg.pdf) (дата обращения: 01.03.2025).
68. основополагающие принципы устойчивого пространственного развития Европейского континента // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов. — URL: <https://docs.cntd.ru/document/902026751> (дата обращения: 19.03.2025).
69. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. — URL: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения: 01.03.2025).
70. Поддубная, М. Н. Современные тенденции развития международного предпринимательства / М. Н. Поддубная, Д. В. Сахарова // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2023. — № 5-3 (99). — С. 6–11.
71. Полозков, М. Г. Технологическое предпринимательство как инструмент перехода на инновационный тип развития экономики / М. Г. Полозков, Е. В. Андреев, В. Я. Жарницкий, О. А. Баяк // Экономика. Налоги. Право. — 2022. — № 15 (5). — С. 67–77.
72. Польшакова, Н. В. Корреляционно-регрессионный анализ производительности труда при производстве сахарной свеклы в Орловской области / Н. В. Польшакова, А. В. Савосина // Вопросы экономики и управления. — 2015. — № 1 (1). — С. 77–81.
73. Полякова, И. Россия вновь прирастает Сибирью / И. Полякова // Транспорт России. — URL: <https://transportrussia.ru/razdely/transportnaya-infrastruktura/9630%20rossiya-vnov-prirastaet-sibiryu.html> (дата обращения: 19.03.2025).
74. Правительство РФ утвердило создание ОЭЗ в Новосибирской области // РБК. — URL: [https://nsk.rbc.ru/nsk/10/03/2025/67ce84c99a7947d5bceb3d19?from=share\\_footer](https://nsk.rbc.ru/nsk/10/03/2025/67ce84c99a7947d5bceb3d19?from=share_footer) (дата обращения: 20.03.2025).

75. Предоставление сведений из ЕГРЮЛ/ЕГРИП в электронном виде // Официальный сайт ФНС России. — URL: <https://egrul.nalog.ru/index.html> (дата обращения: 17.12.2023).
76. Пшеничников, С. В. Инновационная деятельность и ее структура / С. В. Пшеничников // Вестник Омского ун-та. Серия «Экономика». — 2010. — № 2. — С. 72–75.
77. Развитие предпринимательства: инновации, технологии, инвестиции : моногр. / А. В. Шаркова, И. Н. Шапкин, Л. А. Чалдаева [и др.] ; под общ. ред. М. А. Эскиндарова. — 4-е изд. — М. : Дашков и К, 2023. — 352 с.
78. Развитие сектора МСП // Министерство экономического развития Российской Федерации. — URL: [https://economy.gov.ru/material/departments/d13/razvitiye\\_sektora\\_msp/](https://economy.gov.ru/material/departments/d13/razvitiye_sektora_msp/) (дата обращения: 01.03.2025).
79. Разомасова, Е. А. Взаимодействие предприятий розничной торговли и общественного питания с заинтересованными агентами экосистемы / Е. А. Разомасова // Торговля, сервис, индустрия питания. — 2024. — Т. 4, № 3. С. 209–226.
80. Рофе, А. И. Экономика труда : учеб. / А. И. Рофе. — 4-е изд., доп. и перераб. — М. : Кнорус, 2020. — 384 с.
81. Саатчян, Т. С. Перспективы развития инвестиционно-строительной деятельности в Российской Федерации / Т. С. Саатчян // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. — 2019. — № 8-7. — С. 101–106.
82. Скаков, Д. М. Факторы развития предпринимательства в России / Д. М. Скаков, Ю. Б. Бородина // Здоровье — основа человеческого потенциала: проблемы и пути их решения. — 2021. — Т. 16, № 4. — С. 1671–1674.
83. Славова, Н. А. Методология теории государства и права // Теория государства и права (теория государства): в схемах и определениях : учеб. пособие / Н. А. Славова. — Петрозаводск : Новая наука, 2020. — С. 16–19.
84. Слицкая, А. Е. Почему искусственный интеллект — это будущее электронной коммерции / А. Е. Слицкая // Universum: технические науки. — 2023. — № 12-1 (117).

85. Стоянова, И. А. Эколого-экономическое моделирование рисков возникновения ущерба окружающей среде при закрытии угольных шахт / И. А. Стоянова // Горный журнал. — 2011. — № 12. — С. 79–82.
86. Тараш, Л. И. Производительность труда: основные подходы к измерению в рыночных условиях и возможность применения в статистике на уровне экономики республики / Л. И. Тараш, Р. В. Кузьменко, Р. А. Голоднюк // Вестник Института экономических исследований. — 2019. — № 3 (15). — С. 19–26.
87. Тироль, Ж. Рынки и рыночная власть: теория организации промышленности. В 2 т. / Ж. Тироль ; под ред. В. М. Гальперина и Н. А. Зенкевича. — 2-е изд., испр. — СПб. : Экономическая школа, 2000. — Т. 2. — 450 с.
88. Торосян, Е. К. Основы предпринимательской деятельности : учеб. пособие / Е. К. Торосян, Л. П. Сажнева, Ж. Н. Зарубина. — СПб. : Университет ИТМО, 2016. — 130 с.
89. Уланов, В. Л. Технологическое предпринимательство : учеб. / В. Л. Уланов, Е. Г. Лашкова, Е. В. Иванова ; под общ. ред. В. Л. Уланова. — М. : Юрайт, 2025. — 149 с.
90. Управление персоналом организации : учеб. / А. Я. Кибанов [и др.] ; под ред. А. Я. Кибанова. — 3-е изд., доп. и перераб. — М. : Инфра-М, 2005. — 638 с.
91. Управление персоналом организации : учеб. / А. Я. Кибанов [и др.] ; под ред. А. Я. Кибанова. — 4-е изд., доп. и перераб. — М. : Инфра-М, 2024. — 695 с.
92. Уровень инновационной активности организаций: по Российской Федерации, по видам экономической деятельности // Технологическое развитие отраслей экономики: наука, инновации и передовые производственные технологии. — URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/11189> (дата обращения: 19.02.2025).
93. Устойчивое экономическое развитие: проблемы и перспективы : сб. науч. ст. по мат-лам II Всерос. науч.-практ. конф. / под. ред. Е. А. Разомасовой, Ю. Б. Бородиной. — Новосибирск : НГУЭУ, 2022. — 422 с.

94. Форрестер, Дж. Мировая динамика / Дж. Форрестер ; пер. с англ. А. Ворошука, С. Пегова. — М. : АСТ ; СПб. : Terra Fantastica. — 2003. — 379 с.
95. Харина, О. С. Управление стартапом и жизненным циклом технологического продукта : учеб. пособие / О. С. Харина, Э. Р. Жданов, Дж. Попель. — Чебоксары : Среда, 2024. — 149 с.
96. Цифровой вихрь: как побеждать диджитал-новаторов их же оружием / Дж. Лаукс, Дж. Маколей, Э. Норонха, М. Уэйд ; пер. с англ. — М. : Эксмо, 2018. — 352 с.
97. Число разработанных передовых производственных технологий новых для России по видам экономической деятельности по Российской Федерации // Технологическое развитие отраслей экономики: наука, инновации и передовые производственные технологии. — URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/11189> (дата обращения: 20.02.2025).
98. Что такое машинное обучение? // Oracle Cloud Infrastructure (OCI). — URL: <https://www.oracle.com/cis/artificial-intelligence/machine-learning/what-is-machine-learning/> (дата обращения: 01.02.2025).
99. Что такое цифровая экономика и где ей обучиться? // Высшая школа бизнеса. — URL: <https://hsbi.hse.ru/articles/chto-takoe-tsifrovaya-ekonomika-i-gde-ey-obuchitsya/> (дата обращения: 01.03.2025).
100. Шевченко, Б. И. Международный бизнес : учеб. / Б. И. Шевченко. — М. : Кнорус, 2024. — 566 с.
101. Шитова, Т. Ф. Внедрение системы «1С: ERP Управление предприятием 2»: проблемы и пути решения / Т. Ф. Шитова, С. Ф. Молодецкая // Вопросы управления. — 2023. — № 5 (84). С. 32–48.
102. Шпилькина, Т. А. Роль Big Data в деятельности корпораций / Т. А. Шпилькина, О. В. Ляшкова // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2020. — № 4-3. — С. 179–183.
103. Щербаков, В. В. Логистика : учеб. / В. В. Щербаков [и др.] ; под ред. В. В. Щербакова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Юрайт, 2025. — 252 с.

104. Экономика // Инвестиционный портал Новосибирской области. — URL: <https://invest.nso.ru/ru/page/62> (дата обращения: 19.03.2025).
105. Яковлев, Г. И. Развитие международной производственной кооперации и предпринимательства в условиях ограничительных мер / Г. И. Яковлев, А. В. Стрельцов // Проблемы развития предприятий: теория и практика. — 2021. — № 1-1. — С. 173–177.
106. Martin, R. Path dependence and regional economic evolution / R. Martin, P. Sunley // *Journal of Economic Geography*. — 2006. — Vol. 6, No. 4. — P. 395–437.
107. Freeman, R. Edward. Strategic Management: A Stakeholder Approach / R. Edward Freeman. — N. Y. : In The Cambridge University Press, 2010. — 292 p.



## ОБ АВТОРАХ

---

**Аверьянова Татьяна Анатольевна** — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики предпринимательской деятельности и логистики НГУЭУ.

**Бородина Юлия Борисовна** — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики предпринимательской деятельности и логистики НГУЭУ.

**Высоцкая Галина Викторовна** — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики предпринимательской деятельности и логистики НГУЭУ.

**Кононов Артем Алексеевич** — аспирант НГУЭУ.

**Коява Людмила Валерьевна** — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики предпринимательской деятельности и логистики НГУЭУ.

**Першина Елена Геннадьевна** — кандидат технических наук, доцент, доцент кафедры экономики предпринимательской деятельности и логистики НГУЭУ.

**Разомасова Елена Александровна** — кандидат экономических наук, доцент, зав. кафедрой экономики предпринимательской деятельности и логистики НГУЭУ.

**Ткаченко Антон Викторович** — преподаватель кафедры экономики предпринимательской деятельности и логистики НГУЭУ.

**Турабаева Кимёхон Уразбековна** — кандидат экономических наук, доцент, зав. кафедрой цифровой экономики Денауского института предпринимательства и педагогики (Республика Узбекистан).

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие .....	3
Глава 1. Организационно-экономические аспекты инвестиционно-строительного комплекса России .....	6
Глава 2. Малый и средний бизнес в России: состояние, проблемы, тенденции развития .....	26
Глава 3. Технологическое предпринимательство и инновационное развитие организации .....	34
Глава 4. Цифровая экономика и производительность труда в промышленности: новые подходы к оценке и оптимизации .....	48
Глава 5. Международный бизнес и международное предпринимательство: восточный вектор .....	64
Глава 6. Экологические технологии в управлении цепями поставок .....	77
Глава 7. Экосистема сферы услуг: анализ взаимодействия заинтересованных агентов .....	89
Глава 8. Обоснование перспективы включения Новосибирска в МТК «Север — Юг» .....	102
Глава 9. Кластеры — передовой метод организации производства в сельском хозяйстве .....	119
Заключение .....	154
Библиография .....	158
Об авторах .....	170

---

---

Научное издание

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ  
В ОТРАСЛЯХ И СФЕРАХ ЭКОНОМИКИ

Монография

Под общей редакцией Ю. Б. Бородиной

Редактор *О. С. Дмитриева*

Корректор *А. Д. Паришина*

Технический редактор *О. Л. Кувшинова*

Дизайн обложки *А. Ю. Болдиной*

Подписано в печать 09.09.2025. Гарнитура Times New Roman.

Формат 60×84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Усл.-печ. л. 10. Тираж 500.

Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ»

630099, г. Новосибирск, ул. Каменская, 56.