

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЦЕНТР НАУЧНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА  
«НАУКА И ПРОСВЕЩЕНИЕ»**



# **ЭКОНОМИКА, ФИНАНСЫ И УПРАВЛЕНИЕ:**

**АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ**

**СБОРНИК СТАТЕЙ X МЕЖДУНАРОДНОЙ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКОЙ КОНФЕРЕНЦИИ,  
СОСТОЯВШЕЙСЯ 15 ЯНВАРЯ 2025 Г. В Г. ПЕНЗА**

**ПЕНЗА  
МЦНС «НАУКА И ПРОСВЕЩЕНИЕ»  
2025**

УДК 001.1  
ББК 60  
Э40

Ответственный редактор:  
Гуляев Герман Юрьевич, кандидат экономических наук

Э40

**ЭКОНОМИКА, ФИНАНСЫ И УПРАВЛЕНИЕ: АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ:** сборник статей X Международной научно-практической конференции. – Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение». – 2025. – 128 с.

ISBN 978-5-00236-695-8

Настоящий сборник составлен по материалам X Международной научно-практической конференции **«ЭКОНОМИКА, ФИНАНСЫ И УПРАВЛЕНИЕ: АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ»**, состоявшейся 15 января 2025 г. в г. Пенза. В сборнике научных трудов рассматриваются современные проблемы науки и практики применения результатов научных исследований.

Сборник предназначен для научных работников, преподавателей, аспирантов, магистрантов, студентов с целью использования в научной работе и учебной деятельности.

Ответственность за аутентичность и точность цитат, имен, названий и иных сведений, а также за соблюдение законодательства об интеллектуальной собственности несут авторы публикуемых материалов.

Полные тексты статей в открытом доступе размещены в Научной электронной библиотеке **Elibrary.ru** в соответствии с Договором №1096-04/2016К от 26.04.2016 г.

УДК 001.1  
ББК 60

© МЦНС «Наука и Просвещение» (ИП Гуляев Г.Ю.), 2025  
© Коллектив авторов, 2025

ISBN 978-5-00236-695-8

### Ответственный редактор:

Гуляев Герман Юрьевич – кандидат экономических наук

### *Состав редакционной коллегии и организационного комитета:*

**Агаркова Любовь Васильевна** – доктор экономических наук, профессор  
**Ананченко Игорь Викторович** – кандидат технических наук, доцент  
**Антипов Александр Геннадьевич** – доктор филологических наук, профессор  
**Бабанова Юлия Владимировна** – доктор экономических наук, доцент  
**Багамаев Багам Манапович** – доктор ветеринарных наук, профессор  
**Баженова Ольга Прокопьевна** – доктор биологических наук, профессор  
**Боярский Леонид Александрович** – доктор физико-математических наук  
**Бузни Артемий Николаевич** – доктор экономических наук, профессор  
**Буров Александр Эдуардович** – доктор педагогических наук, доцент  
**Васильев Сергей Иванович** – кандидат технических наук, профессор  
**Власова Анна Владимировна** – доктор исторических наук, доцент  
**Гетманская Елена Валентиновна** – доктор педагогических наук, профессор  
**Грицай Людмила Александровна** – кандидат педагогических наук, доцент  
**Давлетшин Рашит Ахметович** – доктор медицинских наук, профессор  
**Иванова Ирина Викторовна** – кандидат психологических наук  
**Иглин Алексей Владимирович** – кандидат юридических наук, доцент  
**Ильин Сергей Юрьевич** – кандидат экономических наук, доцент  
**Искандарова Гульнара Рифовна** – доктор филологических наук, доцент  
**Казданиян Сусанна Шалвовна** – кандидат психологических наук, доцент  
**Качалова Людмила Павловна** – доктор педагогических наук, профессор  
**Кожалиева Чинара Бакаевна** – кандидат психологических наук

**Колесников Геннадий Николаевич** – доктор технических наук, профессор  
**Корнев Вячеслав Вячеславович** – доктор философских наук, профессор  
**Кремнева Татьяна Леонидовна** – доктор педагогических наук, профессор  
**Крылова Мария Николаевна** – кандидат филологических наук, профессор  
**Кунц Елена Владимировна** – доктор юридических наук, профессор  
**Курленя Михаил Владимирович** – доктор технических наук, профессор  
**Малкоч Виталий Анатольевич** – доктор искусствоведческих наук  
**Малова Ирина Викторовна** – кандидат экономических наук, доцент  
**Месеняшина Людмила Александровна** – доктор педагогических наук, профессор  
**Некрасов Станислав Николаевич** – доктор философских наук, профессор  
**Непомнящий Олег Владимирович** – кандидат технических наук, доцент  
**Орбец Владимир Александрович** – доктор ветеринарных наук, профессор  
**Попова Ирина Витальевна** – доктор экономических наук, доцент  
**Пырков Вячеслав Евгеньевич** – кандидат педагогических наук, доцент  
**Рукавишников Виктор Степанович** – доктор медицинских наук, профессор  
**Семенова Лидия Эдуардовна** – доктор психологических наук, доцент  
**Удут Владимир Васильевич** – доктор медицинских наук, профессор  
**Фионова Людмила Римовна** – доктор технических наук, профессор  
**Чистов Владимир Владимирович** – кандидат психологических наук, доцент  
**Швец Ирина Михайловна** – доктор педагогических наук, профессор  
**Юрова Ксения Игоревна** – кандидат исторических наук

# СОДЕРЖАНИЕ

<b>МЕНЕДЖМЕНТ</b> .....	7
УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ: ОТ КОНФЛИКТОВ К СОТРУДНИЧЕСТВУ ШИПИЛОВА НАСТАСЬЯ АЛЕКСАНДРОВНА.....	8
СИСТЕМА СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА. СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ СМИРНОВА АЛИНА РОМАНОВНА, БУКРЕЕВА ЕКАТЕРИНА АНАТОЛЬЕВНА.....	11
ОСНОВЫ ЭФФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА СЕКИНАЕВА ВЕРОНИКА НИКОЛАЕВНА .....	15
АНАЛИЗ СТРАТЕГИИ СЛИЯНИЙ И ПОГЛОЩЕНИЙ ПАО «ПРОМСВЯЗЬБАНК» В КОНТЕКСТЕ РАЗВИТИЯ БАНКОВСКОГО СЕКТОРА РОССИИ ШЕРОНОВА АЛЁНА СЕРГЕЕВНА .....	18
СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ АВИАКОМПАНИЯМИ НА ОСНОВЕ ТЕХНОЛОГИЙ ИНТЕРНЕТА ВЕЩЕЙ (IOT) СМИРНОВ ДАНИЛА ВЛАДИСЛАВОВИЧ, ШЕПЕТУНОВА ПОЛИНА НИКОЛАЕВНА .....	24
АНАЛИЗ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА РУКОВОДИТЕЛЕЙ И ТЕХНИЧЕСКИХ СПЕЦИАЛИСТОВ ХОЖАЙНОВ ВЛАДИСЛАВ АЛЕКСАНДРОВИЧ .....	29
АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА: СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ БУКРЕЕВА ЕКАТЕРИНА АНАТОЛЬЕВНА, СМИРНОВА АЛИНА РОМАНОВНА.....	34
О НЕКОТОРЫХ АСПЕКТАХ УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА ХОЛДИНГОВОЙ КОМПАНИИ МАКАРОВ ЕВГЕНИЙ ИВАНОВИЧ, БЕСПАЛОВА КРИСТИНА СЕРГЕЕВНА, ВАСЮТА АЛЕКСАНДР ВЛАДИМИРОВИЧ, КРАМЫНИН ИВАН МИХАЙЛОВИЧ .....	38
<b>МАРКЕТИНГ</b> .....	42
ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЕ ПОВЕДЕНИЕ НА РЫНКЕ СМАРТФОНОВ В РОССИИ: ФАКТОРЫ ВЫБОРА ЯКОВЕНКО ОЛЕГ ЕВГЕНЬЕВИЧ, МАРТИРОСЯН ВАЧАГАН ГЕВОРГОВИЧ .....	43
ОБЗОР РЫНКА СМАРТФОНОВ В РОССИИ: ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ, ТРЕНДЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ЯКОВЕНКО ОЛЕГ ЕВГЕНЬЕВИЧ, МАРТИРОСЯН ВАЧАГАН ГЕВОРГОВИЧ .....	46
ИЗМЕНЕНИЯ В ЦИФРОВОМ ПРОДВИЖЕНИИ РОССИЙСКИХ ЗАСТРОЙЩИКОВ НА РЫНКЕ ПЕРВИЧНОГО ЖИЛЬЯ В ПЕРИОД САНКЦИОННЫХ ОГРАНИЧЕНИЙ ПИРАХМЕДОВА КРИСТИНА АЛЕКСАНДРОВНА.....	49
<b>ФИНАНСЫ, ДЕНЕЖНОЕ ОБРАЩЕНИЕ И КРЕДИТ</b> .....	55
СУБЪЕКТЫ МСП КАК СПЕЦИФИЧЕСКИЙ УЧАСТНИК ИНВЕСТИЦИОННЫХ ОПЕРАЦИЙ ЛЕОНОВ АЛЕКСЕЙ ОЛЕГОВИЧ .....	56

РАЗВИТИЕ ЭЛЕКТРОННОГО СТРАХОВАНИЯ В РОССИИ АГАРКОВА ЛОЛИТА ПЕТРОВНА, ШАТАЛОВА АЛЕКСАНДРА ЕВГЕНЬЕВНА.....	60
<b>НАЛОГИ И НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ.....</b>	<b>64</b>
ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ УЧЕТА И НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РОССИИ НУРЕЕВА ЕЛЕНА АЛЕКСАНДРОВНА.....	65
АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ ВВЕДЕНИЯ ПРОГРЕССИВНОЙ НАЛОГОВОЙ СТАВКИ В РОССИИ С 2025 ГОДА ГРИГОРЬЕВ ДАНИИЛ ДЕНИСОВИЧ, ШАПОВАЛОВА ЕКАТЕРИНА АНДРЕЕВНА.....	69
<b>МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА И МЕЖДУНАРОДНЫЕ ОТНОШЕНИЯ.....</b>	<b>72</b>
ПОЗИЦИИ ДОЛЛАРА США В СОВРЕМЕННОЙ МИРОВОЙ ВАЛЮТНО-ФИНАНСОВОЙ СИСТЕМЕ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ТЕОРИИ МЕЖДУНАРОДНОГО ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ДЕНЕГ СИНДАРОВА ГАНДЖИНА ШАМИЛЬЕВНА.....	73
<b>РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА.....</b>	<b>76</b>
РОЛЬ ЛОКАЛЬНЫХ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ В РАЗВИТИИ РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ «НЭФИС КОСМЕТИКС» СЛЕПНЕВ ДАНИЛА ВЛАДИМИРОВИЧ.....	77
ВЛИЯНИЕ ПОЛИТИКИ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ НА СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ РЕГИОНОВ РФ ПАЧКАЙ ИЛЬЯ НИКОЛАЕВИЧ.....	81
<b>ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА.....</b>	<b>86</b>
РИСКИ И ВОЗМОЖНОСТИ В ЭКОНОМИКЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА ШИПИЛОВА НАСТАСЬЯ АЛЕКСАНДРОВНА.....	87
УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ КОРПОРАЦИИ ЧУДАЕВА АЛИНА СЕРГЕЕВНА.....	90
ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА В 2025 ГОДУ: ВЫЗОВЫ И ВОЗМОЖНОСТИ РЕЗВУХИНА ВЕРА ПЕТРОВНА.....	95
ИННОВАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНТНОГО РЫНКА СЕКИНАЕВА ВЕРОНИКА НИКОЛАЕВНА.....	98
КОМПЕНСАЦИЯ СВЕРХ ОПЛАТЫ ТРУДА: ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЦЕННОСТЬ СОВОКУПНОГО ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ШИПИЛОВА НАСТАСЬЯ АЛЕКСАНДРОВНА.....	101
<b>ИННОВАЦИИ И ИННОВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ.....</b>	<b>104</b>
ЦИФРОВЫЕ ПЛАТФОРМЫ КАК ДРАЙВЕРЫ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ ЕРЕМИНА ИРИНА ВАДИМОВНА, ОМЕЛЬЧЕНКО ВЛАДИМИР АЛЕКСЕЕВИЧ.....	105

<b>ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b> .....	108
ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА НАРУШЕНИЕ ПОРЯДКА ОТКРЫТИЯ СЧЕТА НАЛОГОПЛАТЕЛЬЩИКУ БОЛДЫРЕВА БАИНА МИНГИЯНОВНА, МОМОТОВА АЛЕКСАНДРА ВАСИЛЬЕВНА.....	109
ФИКТИВНЫЕ БАНКРОТСТВА ПРЕДПРИЯТИЙ МОМОТОВА АЛЕКСАНДРА ВАСИЛЬЕВНА, БОЛДЫРЕВА БАИНА МИНГИЯНОВНА.....	112
<b>АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ЭКОНОМИКИ</b> .....	115
ТРАНСФОРМАЦИЯ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ АСАНОВА КАРИНА ИРГАЛИЕВНА .....	116
БУДУЩЕЕ ЭКОНОМИКИ: ТЕХНОЛОГИИ ПРОТИВ ТРАДИЦИЙ СЕКИНАЕВА ВЕРОНИКА НИКОЛАЕВНА .....	119
СОСТОЯНИЕ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ОТРАСЛИ УСЛУГ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ БАРСУКОВА МАРИНА ВАЛЕРЬЕВНА.....	122

# МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 334

# УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ: ОТ КОНФЛИКТОВ К СОТРУДНИЧЕСТВУ

**ШИПИЛОВА НАСТАСЬЯ АЛЕКСАНДРОВНА**

студент 1 курса программы «Менеджмент ресторанно-гостиничного бизнеса»  
Краснодарский филиал РЭУ им. Г. В. Плеханова

**Научный руководитель: Тляшок Зарема Хизировна***к.э.н., доцент**Краснодарский филиал РЭУ им. Г. В. Плеханова*

**Аннотация:** в данной статье рассматриваются ключевые аспекты управления командой, акцентируя внимание на превращении конфликтов в двигатель сотрудничества. Анализируются основные причины возникновения конфликтов в командной работе, включая различия в целях, стилях работы и коммуникации. Предлагаются эффективные стратегии управления конфликтами, основанные на открытом диалоге, поиске компромиссов. Статья также рассматривает профилактические меры, направленные на предотвращение конфликтов.

**Ключевые слова:** конфликт, команда, профилактика, управление, предотвращение, обучение.

## TEAM MANAGEMENT: FROM CONFLICT TO COLLABORATION

**Shipilova Nastasia Alexandrovna***Scientific adviser: Tlyashok Zarema Khizirovna*

**Abstract:** This article examines the key aspects of team management, focusing on turning conflicts into an engine of cooperation. The main causes of conflicts in teamwork are analyzed, including differences in goals, work styles, and communication. Effective conflict management strategies based on open dialogue and search for compromises are proposed. The article also examines preventive measures aimed at conflict prevention.

**Keywords:** conflict, team, prevention, management, prevention, training.

Эффективная работа команды – залог успеха любого предприятия, независимо от его масштаба и отрасли. Однако, даже в самых сплочённых коллективах время от времени возникают конфликты. Ключ к успеху – не избегать конфликтов, а научиться управлять ими, превращая их из деструктивной силы в двигатель развития и сотрудничества.

Конфликт (от латинского *conflictus* — столкновение, удар, борьба, рознь) — это столкновение разнонаправленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов субъектов взаимодействия, которые фиксируются ими в жёсткой форме.

В процессе социального взаимодействия противоречия возникают довольно часто, а наиболее острый способ их разрешения — конфликт. Обычно он:

- заключается в противодействии участников этого взаимодействия;
- сопровождается негативными эмоциями;
- выходит за рамки правил и норм.

Существуют разные классификации конфликтов.

*По целям:*



1) деструктивные — сопровождаются негативными эмоциями, но не решают важных проблем, а уводят в сторону;

2) конструктивные — обозначают проблему и способствуют поиску путей ее решения.

*По количеству вовлечённых участников:*

1) межличностные — возникают между отдельными людьми;

2) внутригрупповые — между разными группами влияния в коллективе;

3) личностно-групповые — между отдельным человеком и социальной группой;

4) межгрупповые — между разными группами;

5) внутриличностные — выражаются во внутреннем столкновении между разными сторонами личности.

*По областям проявления:*

1) политические — возникают в ходе борьбы за власть;

2) экономические — связаны со столкновениями материальных интересов;

3) социальные — проявляются из-за противоречий в обществе;

4) организационные — происходят из-за разногласий в процессе организации какой-либо деятельности.

*По характеру протекания:*

1) явные — протекают в открытой форме, заметны всем окружающим;

2) скрытые — не имеют видимых внешних проявлений, субъекты проявляют своё неудовольствие в косвенной форме;

3) смешанные — чередование явной и скрытой стадии.

*По длительности:*

1) скоротечные — бурно происходят и быстро заканчиваются;

2) затяжные — растягиваются в длительном временном промежутке.

Несмотря на сильные, чаще неприятные чувства, которые вызывают конфликтные ситуации, важно понимать, что это естественное социальное явление. И даже полезное.

Конфликты в команде могут возникать по самым разным причинам:

- Различие в целях и приоритетах: члены команды могут иметь разные представления о задачах, приоритетах и методах достижения результатов.

- Разный стиль работы: столкновение различных целей работы, коммуникационных предпочтений и темпов выполнения задач может приводить к недопониманию и напряжённости.

- Неравномерное распределение обязанностей: несправедливое распределение нагрузки может вызвать чувство несправедливости и демотивировать членов команды.

- Дефицит коммуникации: недостаток открытого эффективного общения способствует недопониманию и распространению слухов.

- Личные конфликты: личные симпатии и антипатии между членами команды могут негативно сказываться на продуктивности работы.

- Недостаток ресурсов: конкуренция за ограниченные ресурсы (время, бюджет, оборудование) может стать источником конфликта.

### **Преобразование конфликтов в сотрудничество.**

Управление конфликтами - это не подавление, а конструктивное разрешение противоречий.

Для уменьшения рисков конфликтов необходимо:

- Выявлять и анализировать конфликты: важно своевременно распознать признаки конфликта и определить его корень. Это требует внимательного наблюдения за динамикой в команде и готовности к открытому диалогу.

- Создавать атмосферу открытого общения: стимулировать открытое обсуждение проблем, обеспечивая безопасное пространство для высказывания мнений, даже если они отличаются.

- Фокусироваться на проблеме, а не на личности: важно сосредоточиться на сути проблемы, избегая обвинений и личных нападок.

- Поощрять компромиссы и поиск решений: руководитель должен направлять процесс поиска взаимовыгодных решений, помогая участникам конфликта найти точки соприкосновения.
- Использовать медиацию: в сложных случаях может потребоваться привлечение независимого медиатора для решения конфликта.
- Фиксировать договорённости: после разрешения конфликта важно зафиксировать достигнутые договорённости и контролировать их выполнение.
- Проводить командные мероприятия: неформальное общение вне работы помогает укреплять командный дух и снижает вероятность возникновения конфликтов.

Профилактика конфликтов.

Предотвращение конфликтов - задача не менее важная, чем их разрешение. Для этого необходимо:

- Определение ролей и ответственности: каждый член команды должен чётко понимать свои обязанности и зоны ответственности.
- Установление ясных целей и ожиданий: соучастники должны иметь единое понимание целей проекта и ожидаемых результатов.
- Регулярные командные встречи: регулярное общение позволяет выявлять проблемы на ранней стадии и предотвращать их эскалацию.
- Обучение навыкам коммуникации: тренинги по коммуникативным навыкам помогают членам команды эффективно общаться и разрешать разногласия.
- Поощрение командной работы и сотрудничества: создание атмосферы доверия и взаимной поддержки способствует снижению уровня конфликтов.

Заключение

Управление командой – это сложный процесс, требующий от руководителя не только профессиональных знаний, но и умения строить отношения, решать конфликты и мотивировать людей. Превращение конфликтов в сотрудничество – это ключ к созданию высокоэффективной и сплочённой команды, способной достигать амбициозных целей.

#### Список источников

1. Виды конфликтов - основные причины возникновения [Электронный ресурс]. - Режим доступа: URL: <https://wika.tutoronline.ru/obshhestvoznanie/class/6/vidy-konfliktov--osnovnye-prichiny-vozniknoveniya>
2. Зачем нужны конфликты и как ими управлять [Электронный ресурс]. - Режим доступа: URL: <https://netology.ru/blog/10-2023-solving-conflicts>
3. Как превратить конфликт в сотрудничество [Электронный ресурс]. - Режим доступа: URL: [https://www.b17.ru/article/conflict\\_sotrudnichestvo/](https://www.b17.ru/article/conflict_sotrudnichestvo/)
4. Виды конфликтов и способы их решения [Электронный ресурс]. - Режим доступа: URL: <https://www.b17.ru/article/444851/>

© Н.А.Шипилова, 2025

УДК 33

# СИСТЕМА СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА. СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ

СМИРНОВА АЛИНА РОМАНОВНА,  
БУКРЕЕВА ЕКАТЕРИНА АНАТОЛЬЕВНА

студенты

ФГАОУ ВО «СПбПУ» Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого

*Научный руководитель: Барабанов Антон Анатольевич*

*к.э.н, доцент,*

*Александров Игорь Николаевич*

*к.э.н, доцент*

*ФГАОУ ВО «СПбПУ» Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого*

**Аннотация:** В статье рассматривается ключевая роль системы стимулирования персонала в повышении эффективности работы организаций. Анализируются основные элементы, составляющие такие системы, включая финансовые и нефинансовые методы мотивации. Особое внимание уделяется практическим аспектам внедрения систем стимулирования, которые направлены на удовлетворение потребностей сотрудников и соответствие целям компании. Исследуются современные тренды в области мотивации трудовой активности, такие как гибкие графики, программы развития и системы признания достижений. Также обсуждаются возможные риски и ошибки при разработке и внедрении таких систем, а также рекомендации по их оптимизации для достижения максимальных результатов. В заключение подчеркивается важность адаптации систем стимулирования к специфике бизнеса и культуре организации для создания мотивирующей рабочей среды.

Работа будет полезна HR-специалистам, менеджерам по персоналу, руководителям компаний, а также всем, кто заинтересован в повышении эффективности управления человеческими ресурсами.

**Ключевые слова:** HR – специалист, стимулирование персонала, мотивация, вовлеченность, эффективность, индивидуальность, сохранение сотрудников.

## PERSONNEL INCENTIVE SYSTEMS. MODERN APPROACHES

Smirnova Alina Romanovna,  
Bukreeva Ekaterina Anatolyevna

*Scientific supervisors: Barabanov Anton Anatolyevich,  
Alexandrov Igor Nikolaevich*

### Введение

Система стимулирования персонала является одним из ключевых инструментов управления человеческими ресурсами на современных предприятиях. В условиях динамичной экономики и постоянно изменяющегося рынка труда важность правильной мотивации сотрудников трудно переоценить. Эффективная система стимулов способствует повышению производительности, удержанию талантов и снижению текучести кадров. В данной статье мы рассмотрим основные аспекты системы стимулирования персонала, ее виды, механизмы действия и влияние на организацию в целом.

### **Понятие и цели системы стимулирования**

Система стимулирования персонала включает в себя комплексы мер и методов, направленных на удовлетворение потребностей сотрудников, их мотивацию и развитие. Основной целью системы является создание условий, способствующих повышению эффективности работы, улучшению качества продукции или услуг, а также формированию позитивной атмосферы внутри коллектива.

Важными аспектами, на которые следует обратить внимание при разработке системы стимулирования, являются:

- Учет индивидуальных потребностей и мотивационных факторов сотрудников.
- Создание справедливой и прозрачной системы оценивания результатов труда.
- Обеспечение возможности для профессионального роста и развития.
- Установление социальной ответственности работодателя.

### **Виды стимулирования**

Существуют два основных вида стимулирования: материальное и нематериальное.

#### **2.1. Материальное стимулирование**

Материальное стимулирование подразумевает использование финансовых поощрений для мотивации сотрудников. К основным формам материального стимулирования относятся:

- **Зарплата** – основное средство оплаты труда. Конкурентоспособная зарплата помогает привлекать и удерживать квалифицированные кадры.
- **Премии и бонусы** – дополнительные выплаты, зависящие от результатов работы или достижений сотрудника.
- **Социальные льготы** – включают в себя медицинское страхование, пенсионные программы, дополнительные дни отпуска и другие условия, повышающие привлекательность работодателя.

#### **2.2. Нематериальное стимулирование**

Нематериальное стимулирование включает в себя такие методы, как:

- **Признание и похвала** – важные аспекты моральной мотивации. Публичное признание заслуг сотрудников способствует повышению их самооценки и удовлетворенности работой.
- **Обучение и развитие** – предоставление сотрудникам возможностей для обучения, повышения квалификации и карьерного роста.
- **Создание комфортной рабочей атмосферы** – стимулирование к эффективной работе может происходить через командные мероприятия, корпоративные праздники и другие инициативы, направленные на сплочение коллектива.

### **Механизмы действия системы стимулирования**

Чтобы система стимулирования работала эффективно, важно учитывать следующие механизмы действия:

- **Индивидуализация подхода** – каждый сотрудник имеет свои уникальные мотивационные факторы. Необходимо выявить их и выстроить систему стимулов, ориентируясь на личные потребности работников.
- **Справедливость и прозрачность** – сотрудники должны понимать, за что они получают ту или иную форму вознаграждения. Справедливое распределение вознаграждений укрепляет доверие к руководству и повышает мотивацию.
- **Обратная связь** – система стимулирования должна включать в себя возможность получения обратной связи от сотрудников, что позволяет корректировать подходы и улучшать условия труда.

Современные подходы к стимулированию персонала включают в себя разнообразные методы и стратегии, которые помогают повысить мотивацию сотрудников и их вовлечённость в работу:

1. **Гибкие условия труда:** Возможность работать удаленно или устанавливать гибкий график

помогает улучшить баланс между работой и личной жизнью, что в свою очередь увеличивает удовлетворенность сотрудников.

2. **Системы поощрений и бонусов:** Финансовые и нефинансовые вознаграждения, такие как премии, подарочные сертификаты, бесплатные обеды или дни отдыха, стимулируют сотрудников к достижению высоких результатов.

3. **Оценка и признание заслуг:** Регулярное признание достижений сотрудников, например, через внутренние награды или объявления на корпоративных встречах, способствует созданию положительного микроклимата.

4. **Обучение и развитие:** Предоставление возможностей для профессионального роста и обучения, включая тренинги, семинары и курсы, мотивирует сотрудников, так как они видят, что компания заботится о их будущем.

5. **Командная работа и вовлеченность:** Формирование команды и создание вовлеченной рабочей среды способствует созданию чувства принадлежности и поддержки, что положительно сказывается на благополучии сотрудников.

6. **Открытая коммуникация:** Прозрачность в управлении и возможность высказаться по важным вопросам создают атмосферу доверия и позволяют сотрудникам чувствовать себя услышанными.

7. **Целеполагание и участие в принятии решений:** Участие сотрудников в установлении целей и процессе принятия решений позволяет им чувствовать свою значимость и влияние на результаты работы компании.

8. **Светлое, комфортное рабочее пространство:** Создание приятной и удобной рабочей атмосферы, включая эргономику, освещение и зонирование пространства, тоже способствует повышению производительности и удовлетворенности.

Эти подходы помогают не только удерживать сотрудников в компании, но и создавать более продуктивную и креативную рабочую атмосферу, таким образом влияя на качество организации.

## Влияние системы стимулирования на организацию

Основное влияние системы стимулирования на организацию проявляется в следующих аспектах:

- **Повышение производительности труда** – сотрудники, понимающие, что их усилия оценены, работают более продуктивно.

- **Удержание кадров** – наличие эффективной системы стимулирования значительно снижает текучесть кадров, так как сотрудники чувствуют свою ценность и важность для компании.

- **Улучшение командной работы** – нематериальные стимулы, такие как мероприятия по командообразованию, способствуют укреплению отношений внутри коллектива и повышению командной сплоченности.

## Заключение

Система стимулирования персонала является важным инструментом управления, который помогает предприятиям достигать поставленных целей и задач. Эффективная система мотивации, как материальной, так и нематериальной, способствует повышению производительности, снижению текучести кадров и созданию благоприятного климата в коллективе. В современном мире, где высококвалифицированные специалисты на вес золота, правильный подход к системе стимулов может стать конкурентным преимуществом компании.

## Список источников

1. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход : монография / Ю.А. Токарева, Н.М. Глухенькая, А.Г. Токарев ; Урал. федер. ун-т им. Б.Н. Ельцина, Шадр. гос. пед. ун-т. – Шадринск : ШГПУ, 2021. – 216 с.

2. Окнянская, А.А. Роль мотивации в системе управления персоналом в современных условиях / А.А. Окнянская //Форум. Серия: Гуманитарные и экономические науки. – 2021. – №. 2. – С. 156-163

3. Темиркулов, А.А. Важность мотивации в эффективном управлении персоналом организации / А.А. Темиркулов // Central Asian Journal of Innovations on Tourism Management and Finance. – 2023. – Т. 4. – №. 1. – С. 117-127.
4. Тихоненко Б. Б., Бодло Н. И. Виды систем мотивации и стимулирования труда // Теория и практика современной науки. 2022. №2 (80). С.167-171.

УДК 334.02

# ОСНОВЫ ЭФФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

**СЕКИНАЕВА ВЕРОНИКА НИКОЛАЕВНА**студент 1 курса программы «Менеджмент организации»  
Краснодарский филиал РЭУ им. Г. В. Плеханова**Научный руководитель: Тляшок Зарема Хизировна***к.э.н., доцент**Краснодарский филиал РЭУ им. Г. В. Плеханова*

**Аннотация:** В данной работе рассматриваются принципы и практики эффективного менеджмента, ключевые аспекты управления, включая планирование, организацию, мотивацию персонала, а также роль лидерства в достижении целей организации. Особое внимание уделяется методам, которые могут быть применены на рабочем месте для оптимизации процессов и достижения лучших результатов.

**Ключевые слова:** менеджмент, управление, лидерство, мотивация, контроль.

## FUNDAMENTALS OF EFFECTIVE MANAGEMENT

**Sekinaeva Veronika Nikolaevna***Scientific adviser: Tlyashok Zarema Khizirovna*

**Abstract:** This paper examines the principles and practices of effective management, key aspects of management, including planning, organization, staff motivation, and the role of leadership in achieving organizational goals. Special attention is paid to methods that can be applied in the workplace to optimize processes and achieve better results.

**Keywords:** management, management, leadership, motivation, control.

### Введение

Эффективный менеджмент – это определяющий фактор успеха для любой организации или предприятия. Он объединяет разнообразные навыки, стратегии и методы, которые позволяют руководителям и администрации принимать правильные решения, оптимизировать использование ресурсов, достигать целей и руководить своей командой.

Основные функции менеджмента включают в себя:

Функция планирования.

Данная функция представляет собой первоначальный этап функции управления. В рамках данной функции является важным определение состава ресурсов, которые потребуются для достижения целей организации: кадровых, технологических, финансовых, производственных и т. д. В организации составляют детальный план, который впоследствии выполняют поэтапно, по его завершению можно перейти к следующей функции.

Функция организации.

Данная функция необходима для формирования реальных условий. Благодаря ей возможно обеспечение реализации трудовых заданий, согласно разработанному плану. Устанавливается состав требуемых исполнителей и ресурсов, распределяются задания, для выполнения которых сотрудники обеспечиваются всем необходимым, также координируется рабочая деятельность персонала и налаживается кооперация между участниками производственного процесса. Функцией организации обеспечивается оптимальное сочетание в пространстве и временном периоде каждого из компонентов процесса производ-

ства для эффективной реализации принятых на этапе планирования решений.

Функция мотивации.

Предусматривает деятельность, которая преследует цель побуждения работников организации к эффективной трудовой деятельности для реализации тех целевых задач, которые были поставлены на этапе планирования. Применяются моральные методы стимулирования и финансовые, а также формируются соответствующие условия для развития творческого потенциала сотрудников. Мотивацию можно охарактеризовать в качестве специфического внутреннего состояния сотрудника, побуждающего его к определённым действиям. Функция контроля является гарантией эффективности выполнения остальных функций менеджмента. Процесс контроля заключается в проведении мероприятий по обнаружению и корректированию проблем, исходя из проверки на степень соответствия достигнутых результатов рабочей деятельности с установленными стандартами.

Функция координации.

Исследователи сходятся во мнении, что данная функция менеджмента пронизывает остальные. Ключевой целью координации является установление взаимодействия в процессе функционирования отдельных компонентов компании, устранение помех и отклонений от необходимого рабочего режима. Согласно данной функции устанавливаются соответствующие коммуникации и достигается согласованность в трудовой деятельности каждого из звеньев компании.

Теперь перейдём к самим основам эффективного менеджмента.

Планирование. Постановка целей: чёткое определение целей – фундамент эффективного управления. Цели должны быть SMART: Specific (конкретные), Measurable (измеримые), Achievable (достижимые), Relevant (релевантные), Time-bound (ограниченные во времени).

Разработка стратегии: После определения целей необходимо разработать стратегию их достижения. Это включает анализ внешней и внутренней среды организации, определение сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, выбор оптимальных путей достижения целей.

Составление плана действий: Стратегия должна быть конкретизирована в виде плана действий с указанием сроков, ответственных лиц и необходимых ресурсов. План должен быть гибким и адаптироваться к изменениям.

Организация. Распределение ресурсов: Эффективное распределение ресурсов (финансовых, человеческих, материальных) – ключевой фактор успеха. Необходимо обеспечить наличие необходимых ресурсов в нужном количестве и в нужное время.

Делегирование полномочий: Успешный менеджер не пытается делать всё сам. Он делегирует задачи сотрудникам, учитывая их навыки и опыт, предоставляя им необходимую свободу действий и ответственность.

Строение организации: Построение эффективной организационной структуры, которая будет способствовать достижению целей, является важным аспектом организации. Выбор структуры (функциональная, дивизиональная, матричная и др) зависит от специфики организации и её целей.

Мотивация и управление персоналом. Мотивация сотрудников: Высокая мотивация – залог высокой производительности. Менеджер должен уметь мотивировать сотрудников, используя различные методы: постановка амбициозных, но достижимых целей, признание заслуг, предоставление возможности для профессионального роста, создание комфортной рабочей атмосферы.

Коммуникация: Открытая и эффективная коммуникация – основа успешного взаимодействия в команде. Менеджер должен уметь ясно и точно формулировать свои мысли, слушать и понимать своих сотрудников, обеспечивая обратную связь.

Развитие сотрудников: Инвестиции в развитие сотрудников – долгосрочная инвестиция в успех организации. Менеджер должен создавать возможности для обучения и профессионального роста сотрудников, помогая им развивать свои навыки и компетенции.

Контроль. Мониторинг процесса: Регулярный мониторинг прогресса в достижении целей позволяет своевременно выявлять проблемы и корректировать план действий.

Анализ результатов: Анализ результатов работы позволяет оценить эффективность работы команды и внести необходимые изменения в будущие планы.



Обратная связь: Предоставление своевременной и конструктивной обратной связи сотрудникам способствует повышению их эффективности и мотивации.

Лидерство. Видение: Эффективный менеджер должен обладать видением будущего организации и уметь вдохновлять команду на достижение общих целей.

Влияние: Менеджер должен уметь влиять на своих сотрудников, не прибегая к авторитарным методам управления.

Ответственность: Менеджер должен брать на себя ответственность за результаты работы своей команды.

Заключение: Эффективный менеджмент - это многогранный и сложный процесс, который требует навыков лидерства, планирования, коммуникации и управления. Успешные менеджеры должны быть адаптивными, профессиональными и готовыми к постоянному обучению и развитию. Эффективный менеджмент способствует достижению высоких результатов, производительности и успеху организации.

## Список источников

1. Как выстраивать эффективные бизнес – процессы и гармонию в коллективе? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://ipo.msk.ru/novosti/cto-takoe-effektivnyj-menedzhment/>
2. Е.С. Ловкова. Учебное пособие – Основы менеджмента – 2020. – С. 9 – 12.
3. Основные функции менеджмента [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://studwork.ru/spravochnik/management/funkcii-menedjmenta>
4. Менеджмент: ключевые аспекты эффективности руководства [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://zvonobot.kz/blog/aspekti-rukovodstva/>

© В.Н. Секинаева, 2025

УДК 33

# АНАЛИЗ СТРАТЕГИИ СЛИЯНИЙ И ПОГЛОЩЕНИЙ ПАО «ПРОМСВЯЗЬБАНК» В КОНТЕКСТЕ РАЗВИТИЯ БАНКОВСКОГО СЕКТОРА РОССИИ

**ШЕРОНОВА АЛЁНА СЕРГЕЕВНА**магистрант,  
Финансового Университета при Правительстве Российской Федерации*Научный руководитель: Тесленко Ирина Борисовна**д.э.н., профессор  
Финансового Университета при Правительстве Российской Федерации*

**Аннотация:** В статье проведён комплексный анализ стратегии слияний и поглощений ПАО «Промсвязьбанк» за период 2018-2023 гг. Исследованы ключевые M&A-сделки, их влияние на трансформацию бизнес-модели банка, достигнутые синергетические эффекты и финансовые результаты. Рассмотрены перспективы дальнейшей реализации стратегии M&A в контексте развития банковского сектора России и определены потенциальные риски и направления их минимизации.

**Ключевые слова:** слияния и поглощения (M&A), M&A-стратегии, банковский сектор, ПАО «Промсвязьбанк», управление рисками.

## ANALYSIS OF THE MERGERS AND ACQUISITIONS STRATEGY OF PJSC PROMSVYAZBANK IN THE CONTEXT OF THE DEVELOPMENT OF THE BANKING SECTOR OF RUSSIA

**Sheronova Alyona Sergeevna***Scientific adviser: Teslenko Irina Borisovna*

**Abstract:** The article provides a comprehensive analysis of the mergers and acquisitions strategy of PJSC Promsvyazbank for the period 2018-2023. The key M&A transactions, their impact on the transformation of the bank's business model, achieved synergies and financial results are studied. The prospects for further implementation of the M&A strategy in the context of the development of the Russian banking sector are considered and potential risks and areas for their minimization are identified.

**Keywords:** mergers and acquisitions (M&A), M&A strategies, banking sector, PJSC Promsvyazbank, M&A strategies, risk management.

В современных условиях развития банковского сектора России стратегия слияний и поглощений (M&A) становится одним из ключевых инструментов повышения конкурентоспособности и укрепления рыночных позиций кредитных организаций. Особый интерес представляет анализ M&A-стратегии ПАО «Промсвязьбанк» (ПСБ) - одного из системообразующих банков страны, который за последние годы существенно трансформировал свою бизнес-модель и рыночное позиционирование через активную политику слияний и поглощений.

История М&А-сделок ПСБ началась ещё в начале 2000-х годов, когда банк приступил к расширению региональной сети через приобретение небольших региональных банков. Однако наиболее значимые трансформации произошли после 2018 года, когда ПСБ был определён в качестве опорного банка для обслуживания государственного оборонного заказа и крупных государственных контрактов, что принципиально изменило стратегические приоритеты банка и логику его М&А-активности.

Среди ключевых факторов, определивших необходимость активизации политики слияний и поглощений ПСБ в данный период, следует выделить определённые О.М. Марковой:

- усиление роли государства в банковском секторе и концентрацию активов в крупнейших банках с государственным участием,
- необходимость формирования специализированной инфраструктуры для обслуживания оборонно-промышленного комплекса,
- тенденцию к консолидации банковского сектора на фоне ужесточения регулятивных требований и снижения рентабельности традиционного банковского бизнеса,
- потребность в диверсификации бизнеса и выходе в новые сегменты финансового рынка [1, с. 21-28].

В рамках реализации стратегии расширения присутствия на рынке и укрепления специализации ПСБ осуществил ряд значимых М&А-сделок. В 2019 году произошло присоединение ПАО АКБ «Связь-Банк», что позволило усилить позиции в сегменте обслуживания телекоммуникационной отрасли и расширить клиентскую базу корпоративного бизнеса. Данная сделка имела стратегическое значение, поскольку способствовала формированию более сбалансированной бизнес-модели ПСБ, сочетающей корпоративный и розничный сегменты.

Следующим значимым этапом в реализации М&А-стратегии ПСБ стало приобретение в 2020 году Роскосмосбанка, что укрепило позиции банка в сегменте обслуживания предприятий космической отрасли и расширило компетенции в работе со стратегически важными отраслями промышленности. Данная сделка органично вписалась в концепцию развития ПСБ как опорного банка оборонно-промышленного комплекса и высокотехнологичных отраслей.

Значимым этапом стало присоединение АО «МИНБанк» в 2021 году, что способствовало расширению розничного присутствия и усилению позиций в регионах России. Данная сделка также позволила оптимизировать операционную модель и повысить эффективность региональной сети.

В 2022 году ПСБ завершил ещё одну значимую сделку - приобретение группы АО «СМП Банк», включая санлируемое АО МОСОБЛБАНК, что существенно усилило позиции банка в сегменте корпоративного кредитования и расширило компетенции в области проектного финансирования. Данная транзакция имела особое значение в контексте трансформации российского банковского сектора в условиях внешних ограничений и необходимости развития внутренних источников фондирования крупных инвестиционных проектов.

В 2023 году в рамках развития банковской инфраструктуры на новых территориях были созданы ООО «ПСБ Луганск» и ООО «ПСБ Донецк» на базе бывших Центрального республиканского банка ДНР и Государственного банка ЛНР. Данные преобразования направлены на обеспечение доступности банковских услуг и интеграцию финансовой системы новых регионов в банковский сектор России [2].

Особого внимания заслуживает анализ макроэкономических и отраслевых тенденций, проведённый З.К. Тавбулатовой, Л.С.Э. Батукаевой, и повлиявших на стратегию М&А ПСБ. В период 2018-2023 гг. банковский сектор России характеризовался следующими ключевыми трендами:

- ускорение цифровой трансформации и необходимость масштабных инвестиций в IT-инфраструктуру,
- рост значимости экосистемного подхода в развитии финансовых услуг,
- усиление регуляторного давления и повышение требований к управлению рисками,
- изменение структуры фондирования на фоне волатильности внешних рынков капитала,
- возрастание роли государственных программ поддержки приоритетных отраслей экономики [3, с. 17-26].

Количественный анализ результатов М&А-стратегии ПСБ демонстрирует существенную динами-

ку ключевых показателей деятельности банка. В таблице 1 представлены основные финансовые индикаторы [2].

Таблица 1

**Динамика основных показателей ПСБ (2019-2023 гг.)**

Показатель	2019	2020	2021	2022	2023
Активы (млрд руб.)	2,214	2,956	3,472	4,185	4,923
Кредитный портфель (млрд руб.)	1,306	1,789	2,234	2,856	3,412
Средства клиентов (млрд руб.)	1,712	2,245	2,678	3,156	3,845
Чистая прибыль (млрд руб.)	14,6	25,9	37,7	42,3	51,8

Анализ представленных в таблице 1 данных свидетельствует о существенном росте масштабов бизнеса ПСБ, что во многом было обеспечено успешной реализацией стратегии слияний и поглощений. За пять лет активы банка увеличились более чем в 2 раза, при этом наблюдается устойчивый рост эффективности деятельности, что отражается в динамике чистой прибыли.

Особый интерес представляет анализ синергетических эффектов, достигнутых в результате реализации М&А-стратегии ПСБ:

- оптимизация операционных расходов за счет устранения дублирующих функций (экономия составила порядка 15-20% от совокупных административных издержек),
- расширение продуктовой линейки и усиление кросс-продаж (рост комиссионного дохода на 25-30%),
- повышение эффективности использования капитала через объединение технологических платформ и централизацию управления рисками.

Анализируя качественные изменения в деятельности ПСБ, следует отметить формирование уникальных компетенций:

1. Создание специализированной инфраструктуры для работы с гособоронзаказами.
2. Развитие экспертизы в области финансирования высокотехнологичных производств.
3. Формирование комплексной системы управления специфическими рисками оборонно-промышленного комплекса.
4. Внедрение инновационных технологий защиты информации и кибербезопасности.

В контексте технологического развития М&А-стратегия ПСБ способствовала существенному усилению цифровых компетенций банка. Интеграция IT-систем приобретенных банков, по мнению Г.В. Судаковой, позволила:

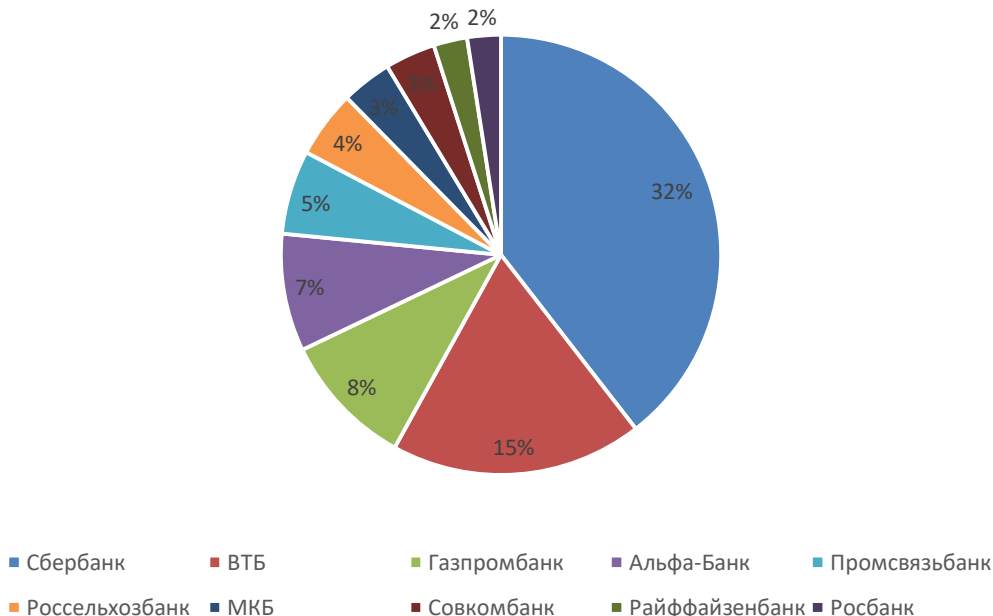
- ускорить процесс цифровой трансформации,
- расширить функционал дистанционных сервисов,
- повысить уровень автоматизации бизнес-процессов,
- внедрить передовые решения в области анализа данных и искусственного интеллекта [4, с. 195-200].

Отдельного внимания заслуживает анализ влияния М&А-стратегии на рыночные позиции ПСБ. По итогам 2023 года банк входит в ТОП-5 российских банков по ключевым показателям деятельности (рис. 1), при этом является абсолютным лидером в сегменте обслуживания оборонно-промышленного комплекса с долей рынка более 70% (рис. 2).

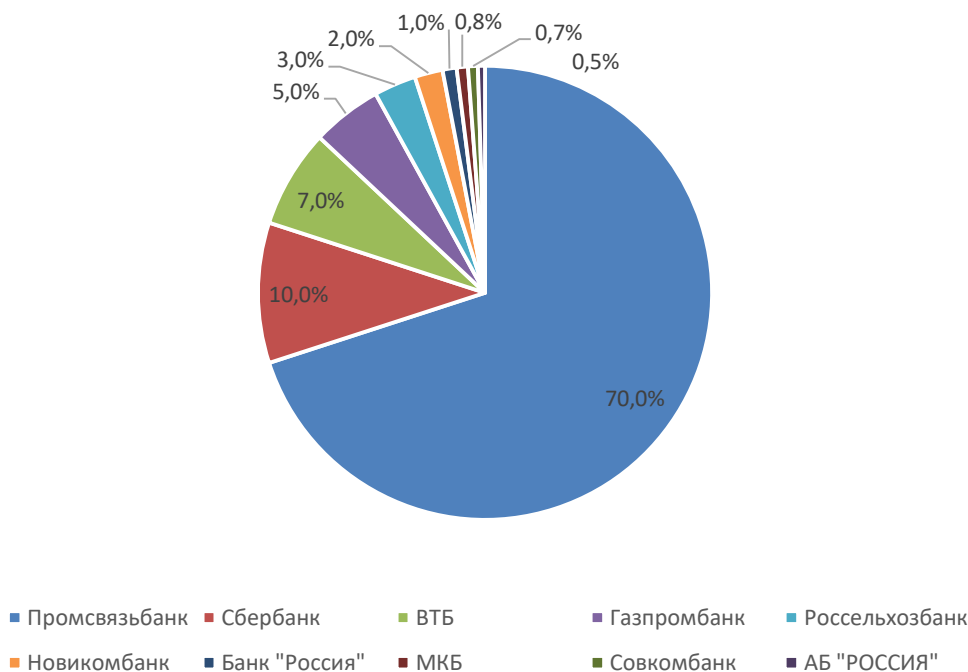
Анализируя перспективы дальнейшего развития М&А-стратегии ПСБ, необходимо учитывать ряд ключевых факторов, определяющих потенциальные направления консолидации и указанный в исследовании Н.Ф.А. Атиф:

1. Трансформация структуры банковского сектора России:
  - продолжающийся процесс консолидации активов в крупнейших банках,
  - усиление специализации банков среднего размера,
  - возрастающая роль государственных банков в реализации национальных проектов.
2. Технологические вызовы:

- необходимость масштабных инвестиций в развитие цифровой инфраструктуры,
- растущая потребность в компетенциях в области кибербезопасности,
- ускорение процессов импортозамещения в IT-сфере [6, с. 14-26].



**Рис. 1. ТОП-10 российских банков по размеру активов на конец 2023 года**



**Рис. 2. ТОП-10 российских банков по обслуживанию оборонно-промышленного комплекса на 2023 год [5]**

В среднесрочной перспективе (2025-2027 гг.) можно прогнозировать следующие направления M&A-активности ПСБ:

1. Приобретение специализированных финансовых организаций:

- лизинговых компаний для усиления присутствия в сегменте финансирования промышленного оборудования,

- факторинговых компаний для развития услуг торгового финансирования,
- инвестиционных компаний для расширения компетенций на рынке капитала.

## 2. Интеграция финтех-компаний:

- для ускорения цифровой трансформации,
- развития инновационных платежных решений,
- усиления компетенций в области анализа больших данных.

Особое значение приобретает оценка потенциальных рисков реализации М&А-стратегии (по И.В. Вержбицкой):

### 1. Операционные риски:

- сложности интеграции IT-систем,
- возможные сбои в обслуживании клиентов в период объединения,
- риски утечки конфиденциальной информации.

### 2. Финансовые риски:

- неточности в оценке стоимости приобретаемых активов,
- превышение планируемых затрат на интеграцию,
- недостижение прогнозируемых синергетических эффектов.

### 3. Регуляторные риски:

- ужесточение требований к достаточности капитала,
- усиление контроля за концентрацией активов,
- дополнительные требования к информационной безопасности [7, с. 59].

Для минимизации выявленных рисков и обеспечения эффективности дальнейшей М&А-стратегии ПСБ целесообразно сфокусироваться на следующих ключевых направлениях:

### 1. Совершенствование системы предварительной оценки и отбора объектов для М&А:

- внедрение многофакторных моделей оценки синергетического эффекта,
- усиление процедур комплексной независимой оценки с особым вниманием к IT-инфраструктуре и качеству активов,

- развитие компетенций в области пост-интеграционного управления.

### 2. Формирование комплексной программы цифровой трансформации:

- стандартизация IT-архитектуры,
- создание единой технологической платформы,
- внедрение передовых решений в области информационной безопасности.

На основе проведенного анализа можно сформулировать следующие ключевые выводы:

1. Стратегия слияний и поглощений ПАО «Промсвязьбанк» в период 2018-2023 гг. характеризовалась высокой эффективностью и позволила банку:

- существенно нарастить масштабы бизнеса (рост активов более чем в 2 раза),
- сформировать уникальные компетенции в обслуживании стратегических отраслей,
- создать современную технологическую инфраструктуру,
- обеспечить устойчивый рост финансовых показателей.

2. Успешная реализация М&А-стратегии способствовала трансформации ПСБ из универсального коммерческого банка в специализированный финансовый институт, играющий ключевую роль в обслуживании оборонно-промышленного комплекса и реализации государственных программ развития.

### 3. Перспективы дальнейшего развития М&А-стратегии ПСБ связаны с:

- расширением спектра финансовых услуг через приобретение специализированных компаний,
- усилением технологических компетенций путем интеграции финтех-решений,
- развитием экспертизы в новых отраслевых сегментах.

4. Ключевыми факторами успеха дальнейшей реализации стратегии слияний и поглощений станут:

- совершенствование системы управления рисками,
- развитие компетенций в области интеграции,
- обеспечение технологического лидерства.

Таким образом, анализ стратегии слияний и поглощений ПАО «Промсвязьбанк» демонстрирует эффективность выбранного подхода к развитию бизнеса и формированию уникального рыночного позиционирования. Дальнейшая реализация M&A-стратегии при условии учета выявленных рисков и следования предложенным рекомендациям позволит банку укрепить лидирующие позиции в ключевых сегментах рынка и обеспечить устойчивое развитие в долгосрочной перспективе.

#### Список источников

1. Маркова О.М. Трансформация деятельности банков в парадигме экосистем: риски и возможности финансовых технологий // Банковские услуги. – 2023. – № 6. – С. 21-28.
2. Официальный сайт ПАО «Промсвязьбанк» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://www.psbank.ru/> (10.01.2025).
3. Тавбулатова З.К., Батукаева Л.С.Э. Финтех на рынке глобальных финансовых услуг: современные тренды // Вестник ГГНТУ. Гуманитарные и социально-экономические науки. – 2024. – Т. 20, № 2(36). – С. 17-26.
4. Судаков Г.В. Оценка эффективности деятельности банка в контексте развития продаж через цифровые платформы // Цифровая экономика и финансы: Материалы VII Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 14–15 марта 2024 года. – СПб.: Центр научно-производственных технологий «Астерион», 2024. – С. 195-200.
5. Рейтинги банков [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://www.banki.ru/banks/ratings/> (11.01.2025).
6. Атиф Н.Ф.А. Стратегия и перспективы управления рисками в коммерческих банках // Proceedings of Azerbaijan High Technical Educational Institutions. – 2023. – № 12. – Р. 14-26.
7. Вержбицкий И.В. Формирование системы управления рисками деятельности банковских групп на рынке финансовой аренды: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Вержбицкий Игорь Вадимович, 2023. – 238 с.

УДК 338

# СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ АВИАКОМПАНИЯМИ НА ОСНОВЕ ТЕХНОЛОГИЙ ИНТЕРНЕТА ВЕЩЕЙ (IOT)

СМИРНОВ ДАНИЛА ВЛАДИСЛАВОВИЧ,  
ШЕПЕТУНОВА ПОЛИНА НИКОЛАЕВНА

студенты

Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет)

*Научный руководитель: Арсеньева Наталья Валерьевна*

*к.э.н., доцент*

*Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет)*

**Аннотация:** Статья посвящена изучению возможностей и перспектив использования технологий Интернета вещей (IoT) в авиационной отрасли. Рассматриваются ключевые области применения IoT, включая мониторинг состояния воздушных судов, управление операциями в аэропортах и персонализацию услуг для пассажиров. Особое внимание уделяется вызовам, связанным с интеграцией IoT, включая обеспечение кибербезопасности и защите данных.

**Ключевые слова:** технологии интернет вещей, авиационная отрасль, кибербезопасность, персонализация, искусственный интеллект.

## MODERN APPROACHES TO AIRLINE MANAGEMENT BASED ON INTERNET OF THINGS (IOT) TECHNOLOGIES

Smirnov Danila Vladislavovich,  
Shepetunova Polina Nikolaevna

*Scientific adviser: Arsenyeva Natalia Valeryevna*

**Abstract:** The article is devoted to the study of the possibilities and prospects of using Internet of Things (IoT) technologies in the aviation industry. Key IoT applications are being considered, including aircraft health monitoring, airport operations management, and passenger service personalization. Special attention is paid to the challenges associated with IoT integration, including cybersecurity and data protection.

**Keywords:** Internet of Things technologies, aviation industry, cybersecurity, personalization, artificial intelligence.

В последние годы наблюдается значительное увеличение востребованности и популярности использования технологий интернета вещей (Internet of Things, IoT) на предприятиях различных отраслей промышленности. Это явление обусловлено стремлением компаний повысить производительность, снизить затраты и улучшить качество выпускаемой продукции. Интернет вещей представляет собой экосистему взаимосвязанных устройств, датчиков, систем обработки данных и сетей, обеспечивающих сбор, анализ и обмен информацией в режиме реального времени. Внедрение IoT в промышленность, известное как промышленный интернет вещей (Industrial IoT, IIoT), позволяет автоматизировать произ-



водственные процессы, повышать их прозрачность и адаптировать предприятия к требованиям быстро меняющихся рынков [1].

В различных отраслях промышленности IoT используется для решения широкого спектра задач. К примеру, в энергетической отрасли технологии IoT обеспечивают оптимизацию использования ресурсов, мониторинг состояния инфраструктуры, а также управление энергопотреблением, что способствует повышению энергоэффективности. В агропромышленном комплексе IoT используется для автоматизации систем полива, мониторинга состояния почвы и растений, а также контроля за климатическими условиями в теплицах. Популярность IoT объясняется также развитием технологий искусственного интеллекта и машинного обучения, которые интегрируются с IoT для более эффективной обработки больших данных (Big Data). Что в свою очередь позволяет предприятиям получать ценные инсайты для принятия обоснованных решений и разработки стратегий [2]. Кроме того, развитие сетей 5G обеспечивает более высокую скорость передачи данных и снижает задержки, что делает IoT-решения еще более доступными и эффективными.

Автоматизация процессов управления авиакомпаниями с использованием технологий интернета вещей становится ключевым фактором повышения конкурентоспособности в условиях динамичного развития авиационной отрасли. IoT-технологии обеспечивают возможность интеграции и обработки данных в реальном времени, что открывает новые горизонты для оптимизации операционных процессов, улучшения качества обслуживания пассажиров и минимизации эксплуатационных затрат.

Мониторинг состояния воздушных судов с использованием технологий интернета вещей является одной из ключевых инноваций, способствующих повышению безопасности, эффективности и рентабельности авиакомпании. IoT позволяет обеспечить постоянное наблюдение за состоянием различных систем и компонентов самолета, собирая и анализируя данные в режиме реального времени. Что в свою очередь позволяет авиакомпаниям оперативно реагировать на потенциальные неисправности, предотвращать аварии и оптимизировать эксплуатационные процессы. Основным элементом мониторинга с помощью IoT являются сенсоры, установленные на борту воздушных судов. Эти устройства собирают данные о состоянии двигателей, систем гидравлики, топливных систем, шасси, авионики и других критически важных узлов. Информация поступает в режиме реального времени на наземные серверы или облачные платформы, где в дальнейшем анализируется при помощи методов машинного обучения и искусственного интеллекта. Такой подход позволяет выявлять отклонения от нормальных параметров, прогнозировать потенциальные неисправности и получать рекомендации по их устранению до возникновения критических ситуаций.

Одной из наиболее востребованных возможностей IoT в мониторинге самолетов является предиктивное техническое обслуживание. В отличие от традиционного подхода к обслуживанию по фиксированному графику, предиктивное обслуживание базируется на фактическом состоянии оборудования. Данный подход способствует сокращению затрат на обслуживание, предотвращению избыточных ремонтных операций и снижению вероятности незапланированных простоев, способных привести к существенным финансовым потерям. Обеспечение безопасности полетов также является первостепенным аспектом в деятельности авиакомпании. IoT-сенсоры способны мгновенно фиксировать изменения в работе критически важных систем, таких как перепады давления, изменения температуры или вибрации в двигателе. В случае обнаружения отклонений система отправляет предупреждение экипажу и наземным службам для своевременного принятия мер по устранению возникающих проблемных ситуаций. Кроме того, технологии IoT активно используются для мониторинга топливной эффективности воздушного судна. Датчики измеряют расход топлива, анализируют параметры полета и предлагают рекомендации по оптимизации маршрутов и режима работы двигателей [3]. Применение такого рода технологии не только позволяет снизить эксплуатационные расходы, но и способствует уменьшению выбросов углекислого газа, что соответствует требованиям устойчивого развития.

Технологии интернета вещей также играют ключевую роль в трансформации управления операциями в аэропортах, обеспечивая повышение эффективности, точности их работы и уровня обслуживания. Внедрение IoT позволяет авиакомпаниям интегрировать множество систем, устройств и процессов в единую интеллектуальную экосистему, функционирующую на основе обмена данными в реаль-

ном времени. Что в свою очередь способствует улучшению координации работы подразделений, снижению эксплуатационных затрат и более высокому уровню удовлетворенности пассажиров. Управление наземными операциями является не менее значимым направлением для применения IoT в деятельности авиакомпании. Устройства IoT, установленные на транспортных средствах, обслуживающей технике и оборудовании, обеспечивают мониторинг их местоположения, состояния и уровня загрузки. Данные, поступающие от сенсоров, используются для оптимизации маршрутов передвижения, распределения ресурсов и снижения временного простоя. К примеру, системы IoT способны автоматически направлять грузовые тележки или топливозаправщики к нужному самолету, минимизируя тем самым эксплуатационные расходы. Кроме того, технология интернет вещей вносит значительный вклад в автоматизацию процессов управления багажом. Сенсоры и RFID-метки, прикрепленные к багажу, позволяют отслеживать его перемещение на всех этапах — от регистрации на стойке до загрузки в самолет и выдачи пассажирам. Что в свою очередь позволяет не только снизить вероятность потери багажа, но и ускорить процессы обработки информационной базы, улучшая общий пользовательский опыт.

Управление пассажирскими потоками является еще одной важной областью, где IoT демонстрирует свою эффективность. Устройства, такие как камеры с функцией подсчета людей и сенсоры, анализирующие движение пассажиров, позволяют авиакомпаниям в реальном времени оценивать загрузку терминалов, зоны ожидания и контрольно-пропускные пункты. На основе этих данных системы управления могут перераспределять ресурсы, например, открывать дополнительные стойки регистрации или ускорять контроль безопасности для избежания перегрузки и сокращения времени ожидания. Кроме того, IoT-технологии активно применяются в целях обеспечения комфорта пассажиров [4]. Умные устройства, такие как интеллектуальные системы освещения, вентиляции и навигации, адаптируются к текущим условиям и предпочтениям пользователей, создавая более удобную и безопасную среду. Приложения на базе IoT предоставляют пассажирам персонализированную информацию, включая уведомления о времени вылета, изменениях в расписании и оптимальных маршрутах внутри аэропорта.

Технологии интернета вещей имеют особое значение в сфере персонализации услуг для пассажиров авиакомпаний, предоставляя новые возможности для повышения качества обслуживания, лояльности клиентов и операционной эффективности. IoT позволяет собирать, анализировать и использовать данные о предпочтениях, поведении и потребностях пассажиров, что способствует созданию индивидуализированного опыта на всех этапах авиаперелета. Одним из центральных элементов персонализации является внедрение в работу умных устройств и сенсоров IoT, которые взаимодействуют с пассажиром на различных этапах оказания услуги. К примеру, умные браслеты или мобильные приложения, интегрированные с системами авиакомпании, могут предоставлять персонализированные уведомления о времени посадки, изменениях в расписании и расположении гейта. Устройства такого рода обеспечивают не только удобство для пассажира, но и сокращают риск задержек или пропуска рейсов, что несомненно оказывает благоприятное воздействие на работу авиакомпании.

Важную роль играет персонализация услуг на борту. Используя данные о предпочтениях пассажиров, собранные с помощью IoT-устройств, авиакомпании могут заранее готовить индивидуализированные предложения. Например, системы развлечений на борту, оснащенные IoT, автоматически подстраиваются под ранее выбранные фильмы или музыкальные плейлисты пассажира, что создает более комфортную атмосферу. В аэропорту технологии интернета вещей также обеспечивают индивидуальный подход к обслуживанию. Сенсоры, отслеживающие местоположение пассажиров, могут направлять их к наиболее удобным маршрутам, минимизируя время ожидания в очередях. Кроме того, данные IoT используются для предоставления персонализированных рекомендаций, таких как специальные предложения от магазинов и ресторанов, расположенных поблизости, что увеличивает удобство и удовлетворенность клиентов. Программы лояльности авиакомпаний также выигрывают от интеграции IoT. Умные системы могут анализировать поведение пассажиров, частоту перелетов и их предпочтения, чтобы предложить индивидуализированные бонусы, скидки и другие преимущества [5]. Такой подход не только укрепляет связь с клиентами, но и повышает их готовность продолжать пользоваться услугами конкретной авиакомпании.

Использование технологий интернета вещей (IoT) сопровождается значительными преимуществами для различных отраслей, включая авиационную, промышленную и здравоохранение. Однако рост числа IoT-устройств и их интеграция в критически важные системы создают серьезный риск кибербезопасности, который может поставить под угрозу деятельность организации, конфиденциальность базы данных и безопасность пользователей. Одной из ключевых проблем кибербезопасности при использовании технологии интернета вещей является уязвимость устройств к внешним атакам. Многие IoT-устройства обладают ограниченными вычислительными мощностями и не поддерживают современные методы шифрования и аутентификации. Данное обстоятельство делает их мишенью для атак, таких как взлом паролей, внедрение вредоносного программного обеспечения и перехват данных. К примеру, при атаке типа "человек посередине" злоумышленник способен перехватывать данные, передаваемые между устройствами, и использовать их для несанкционированного доступа. Другой серьезной угрозой является создание ботнетов из IoT-устройств. Злоумышленники могут использовать уязвимые устройства для организации распределенных атак отказа в обслуживании (DDoS), которые перегружают серверы и парализуют работу сетей. Примером такой атаки является инцидент с ботнетом Mirai, который использовал IoT-устройства для масштабной DDoS-атаки, выводившей из строя крупные интернет-сервисы.

Кибератаки на IoT-системы также могут угрожать физической безопасности. В авиационной отрасли третьи лица могут получить доступ к IoT-устройствам, связанным с наземным оборудованием, воздушными судами или системами управления аэропортами. Что в свою очередь может привести к сбоям в работе оборудования, утечкам данных или даже созданию опасных ситуаций для пассажиров и персонала. Кроме того, угроза кибербезопасности IoT связана с управлением данными. Устройства IoT генерируют огромные объемы информации, включая конфиденциальные данные о пользователях и операционных процессах [6]. Неправильное хранение, обработка или передача таких данных может привести к их утечке, что нанесет серьезный ущерб репутации компании, нарушит законодательство о защите данных и приведет к финансовым потерям компании.

Несмотря на значительные риски, существуют методы минимизации угроз кибербезопасности IoT. Во-первых, необходимо внедрение более строгих стандартов безопасности на этапе проектирования устройств, которые включают в себя использование современных методов шифрования, аутентификации и защиты от обновлений. Во-вторых, компании должны регулярно обновлять прошивки устройств и следить за устранением уязвимостей. В-третьих, важно использовать сегментированные сети, чтобы ограничить доступ IoT-устройств к критически важным системам. Образование и осведомленность пользователей также немаловажны. Многие атаки на IoT-устройства связаны с использованием слабых паролей и отсутствием базовых мер безопасности. Повышение уровня знаний пользователей о киберугрозах и необходимых мерах защиты помогут существенно снизить вероятность атак [7].

Внедрение технологии интернета вещей в управление авиакомпаниями является стратегически значимым шагом, способствующим повышению операционной эффективности, безопасности полетов и качества обслуживания пассажиров. IoT обеспечивает возможность интеграции и обработки данных в режиме реального времени, поступающих с различных источников, включая бортовые системы самолетов, наземное оборудование, системы управления воздушным движением и устройства, используемые пассажирами. Что в свою очередь позволяет авиакомпаниям оптимизировать процессы технического обслуживания воздушных судов, минимизировать задержки рейсов и повышать точность прогнозирования эксплуатационных потребностей. Технологии IoT способствуют повышению безопасности полетов за счет мониторинга состояния ключевых компонентов самолетов и раннего выявления потенциальных неисправностей. Благодаря использованию датчиков и интеллектуальных систем, авиакомпании могут проводить предиктивное техническое обслуживание, снижая тем самым риск аварийных ситуаций и непредвиденных расходов. Кроме того, IoT позволяет повышать лояльность пассажиров, предоставляя персонализированные услуги, такие как управление багажом, отслеживание статуса рейсов и индивидуальные рекомендации в аэропортах. Интеграция IoT с аналитическими платформами и системами искусственного интеллекта открывает новые возможности для оптимизации маршрутов, снижения расхода топлива и уменьшения углеродного следа авиационной отрасли. В то же время

успешное внедрение IoT требует решения вопросов кибербезопасности, защиты данных и стандартизации протоколов связи, что является критически важным в условиях глобальной цифровизации.

#### Список источников

1. Зарипова Р.С., Кудряков Р.И. Роль интернета вещей в цифровой экономике // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Том 13. № 7А. С. 487-493. — URL: <http://www.publishing-vak.ru/file/archive-ecopomtu-2023-7/d14-zaripova-kudryakov.pdf> (дата обращения: 10.01.2025).
2. Абдуллаев, Э.А. Перспективы и проблемы интернета вещей / Э.А. Абдуллаев. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2023. — № 6 (453). — С. 3-5. — URL: <https://moluch.ru/archive/453/99928/> (дата обращения: 10.01.2025).
3. Ермаков А.А., Тихонова С.В. ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ В АВИАЦИОННОЙ ИНДУСТРИИ // Московский экономический журнал. 2023. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-v-aviatsionnoy-industrii> (дата обращения: 10.01.2025).
4. Полубелов Н. А., Сергиенко С. Б. Сети 5G и Интернет вещей // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2017. №13. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/seti-5g-i-internet-veschey> (дата обращения: 12.01.2025).
5. Старостина В.А., Юрковская Г.И. ИНТЕРНЕТ ВЕЩЕЙ КАК СТИМУЛ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2020. №. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/internet-veschey-kak-stimul-tsifrovoy-transformatsii-predpriyatij> (дата обращения: 12.01.2025).
6. Шарапатова А.Д., Филюшина Е.В. СКРЫТАЯ УГРОЗА ИНТЕРНЕТ ВЕЩЕЙ (IoT) // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2021. №. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/skrytaya-ugroza-internet-veschey-iot> (дата обращения: 12.01.2025).
7. Петрова Р.Е. ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ БЕЗОПАСНОСТИ ПОЛЕТОВ В УСЛОВИЯХ КИБЕРУГРОЗ: НА ПРИМЕРЕ ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ // Мониторинг правоприменения. 2020. №1 (34). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pravovye-aspekty-obespecheniya-bezopasnosti-poletov-v-usloviyah-kiberugroz-na-primere-grazhdanskoj-aviatsii> (дата обращения: 12.01.2025).

УДК 65.011.8

# АНАЛИЗ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА РУКОВОДИТЕЛЕЙ И ТЕХНИЧЕСКИХ СПЕЦИАЛИСТОВ

**ХОЖАЙНОВ ВЛАДИСЛАВ АЛЕКСАНДРОВИЧ**

аспирант 3 курса

Московский финансово-промышленный университет «Синергия»

**Аннотация:** В данной статье рассматривается важность роли руководителя в управлении техническим персоналом в современных организациях. Особое внимание уделено аспектам лидерства, коммуникации и мотивации персонала. Исследуются методы эффективного управления техническими специалистами, а также выявляются основные проблемы, с которыми сталкиваются руководители в данной сфере.

**Ключевые слова:** руководитель, управление, технический персонал, лидерство, мотивация.

## DEVELOPMENT OF A PROGRAM FOR STRATEGIC MANAGEMENT OF THE COMPANY'S CORPORATE CULTURE

**Hozhainov Vladislav A.**

**Abstract:** This article examines the importance of the role of a supervisor in managing technical personnel in modern organizations. Special attention is paid to aspects of leadership, communication and staff motivation. The methods of effective management of technical specialists are investigated, as well as the main problems faced by managers in this field are identified.

**Keywords:** supervisor, management, technical staff, leadership, motivation.

В данной статье акцентируется внимание на ключевом значении руководителей в процессе управления техническим персоналом, что непосредственно влияет на эффективность работы всей организации. Роль руководителя крайне важна не только в плане организации процессов, но и в формировании командной атмосферы, которая способствует достижению высоких результатов. Основные функции, которые исполняет руководитель, включают в себя распределение задач, мотивацию сотрудников, а также контроль за выполнением поставленных целей.

Экспертиза в управлении техническим персоналом требует от руководителей не только профессиональных знаний, но и способности к построению доверительных отношений с подчиненными. Исследования показывают, что лидеры, которые умеют создавать благоприятный климат в коллективе, способствуют более высокой производительности и эффективности работы технических специалистов [10]. Более того, стратегический подход к управлению подразумевает активное вовлечение сотрудников в процесс принятия решений, что также повышает уровень их удовлетворенности работой и верности организации.

Кроме того, значительное внимание уделяется вопросам развития организационной культуры. Руководители играют критическую роль в формировании ценностей и норм, которые затем определяют поведение сотрудников. Гибкое и современное руководство, ориентированное на развитие, способно не только поддерживать высокий уровень профессионализма среди технических специалистов, но и вдохновлять их на внедрение инновационных решений и технологий [4].

Таким образом, понимание роли руководителей в управлении техническим персоналом является актуальной задачей для современных организаций, стремящихся к развитию и конкуренции на глобальном рынке. В статье будут представлены результаты исследования, подтверждающие связь между стилем руководства и показателями производительности, а также практические рекомендации для улучшения управления в этом сегменте.

Для анализа роли руководителей в управлении техническим персоналом выбраны несколько методов, позволяющих получить полное представление о данной проблематике. Основные направления исследования включают в себя опросы, интервью и анализ существующей литературы, что создает многосторонний подход к изучению рассматриваемой темы.

Первым методом стали опросы, которые были проведены среди руководителей и технических специалистов в различных сферах деятельности. Разработанный вопросник охватывал ключевые аспекты, касающиеся восприятия роли руководителя, его влияния на производительность сотрудников и организационную культуру. Опросы проводились в формате онлайн-анкетирования, что позволило охватить более широкую аудиторию и собрать значительное количество данных. Полученные результаты обработаны с помощью статистического анализа, что дало возможность выявить тенденции и структурные зависимости в ответах респондентов [7].

Вторым важным методом исследования стали полуструктурированные интервью. Данный метод позволил глубже проанализировать мысли и мнения участников относительно лидерства и его влияния на технический персонал. Интервью проводились с тремя группами: руководителями, которые успешно справляются с управлением команд, а также с теми, кто испытывает трудности в этой области. Такой подход позволил выявить проблемы, с которыми сталкиваются руководители, а также успешные практики и стратегии их преодоления. Собранные данные помогли понять не только индивидуальные аспекты лидерства, но и общие тенденции в управлении техническим персоналом [9].

Третьим методом исследования стал анализ литературы, включающий как академические, так и практические публикации по вопросам управления и лидерства. Изучался широкий спектр научных статей, книг и отчетов, что позволило обобщить существующие теории и концепции, касающиеся роли руководителя. Это дало возможность не только подкрепить эмпирические данные, но и сделать выводы на основании качественного анализа информации, представленной в литературе.

Таким образом, комплексный подход, основанный на опросах, интервью и анализе литературы, позволил детально исследовать роль руководителей в управлении техническим персоналом и определить как позитивные, так и негативные аспекты их воздействия на рабочие процессы.

Технические специалисты, входящие в состав целевой группы, в своей повседневной деятельности сталкиваются с задачами, требующими не только практического опыта, но и теоретического понимания процессов. Чаще всего они занимаются разработкой, внедрением и поддержкой технологий и систем, что делает их ключевыми фигурами в реализации проектов. При этом важным аспектом их работы является взаимодействие с другими членами команды, а также с руководством, которое отвечает за стратегию и принятие решений в организации [12].

Специфика работы технических специалистов предполагает наличие разнообразных ролей, которые они могут занимать в зависимости от особенностей проекта. Это могут быть разработчики программного обеспечения, инженеры, технологи и другие профессионалы, действия которых напрямую влияют на конечный результат работы команды. Их деятельность характеризуется решением сложных задач, что требует от них высокой степени самостоятельности, а также способности к критическому мышлению. Руководители, работающие с такими специалистами, должны быть готовы адаптировать свои стили управления, основываясь на уникальных потребностях и особенностях каждой группы [6].

Также необходимо учитывать высокую степень взаимосвязи между техническими специалистами, поэтому коллекционная динамика внутри команды может оказывать существенное влияние на общую продуктивность. В этом контексте, роль руководителя в правильном распределении задач и поддержании мотивации становится особенно важной. Понимание специфики работы технических специалистов и их потребностей создает основу для эффективного управления, что, в свою очередь, способствует достижению высоких результатов в работе всей команды.

### Рекомендации для руководителей

Основываясь на полученных данных и анализе влияния руководителей на эффективность работы технического персонала, можно выделить несколько ключевых стратегий, которые помогут повысить качество управления в организациях. Эти рекомендации направлены на создание положительной рабочей атмосферы и улучшение мотивации сотрудников.

Первая рекомендация касается создания культуры открытого общения и обратной связи. Руководителям следует активно поощрять сотрудников делиться своими мнениями, идеями и проблемами. Регулярные командные встречи и индивидуальные беседы помогут установить доверительные отношения и усилят чувство принадлежности к команде. Открытость в общении позволяет оперативно выявлять и устранять проблемы, что, в свою очередь, повышает общую продуктивность и способствует более быстрому решению задач [8].

Вторая рекомендация заключается в важности предоставления техническим специалистам возможности для профессионального роста. Разработка программ обучения, участие в конференциях и семинарах, а также поддержка инициатив по обмену знаниями внутри коллектива помогут сотрудникам развивать свои навыки и оставаться в курсе последних тенденций в профессии. Инвестиции в развитие персонала отражаются в повышении уровня квалификации команды и, как следствие, в улучшении качества работы. Руководители, инвестирующие время и средства в обучение, получают высокоэффективных специалистов, способных реализовывать сложные проекты [4].

Третья рекомендация связана с делегированием полномочий. Успешные руководители понимают, что излишняя централизация управления может негативно сказаться на мотивации сотрудников. Делегирование задач и полномочий, а также предоставление сотрудникам свободы в принятии решений, позволяют повысить их вовлеченность и ответственность за результаты работы. Сотрудники, имеющие возможность самостоятельно принимать решения, чаще проявляют инициативу и креативность, что в свою очередь обогащает рабочий процесс.

Четвертая рекомендация — это создание системы показателей эффективности, которая позволит проследить достижения команды. Установление четких целей, критериев оценки и постоянный мониторинг прогресса помогут как руководителям, так и техническим специалистам понимать, куда двигаться и каких результатов ожидать. Регулярная оценка работы позволяет корректировать стратегию и вносить необходимые изменения в оперативном управлении.

Наконец, стоит обратить внимание на важность признания успехов сотрудников. Похвала и признание достижений команды способствуют созданию положительного имиджа руководителя и стимулируют сотрудников к дальнейшему развитию и достижениям. Установление системы вознаграждений за успешную реализацию проектов или достижения целей создаст дополнительные стимулы для повышения производительности и качества работы.

Следуя этим рекомендациям, руководители смогут создать более продуктивную и мотивированную команду технических специалистов, способную достигать высоких результатов и соответствовать современным требованиям рынка.

### Заключение

По итогам проведенного исследования было установлено, что роль руководителей в управлении техническими специалистами является критически важной для успеха всей организации. Выявленные взаимосвязи между стилем руководства и производительностью команды подтверждают, что эффективные руководители не только создают комфортные условия для работы, но и активно влияют на профессиональное развитие сотрудников.

Первый значимый вывод касается влияния стиля руководства на уровень мотивации технических специалистов. Специалисты, работающие под руководством эмпатичных и вовлеченных лидеров, демонстрируют значительно более высокий уровень удовлетворенности своей работой, что тесно связано с их стремлением к достижению лучших результатов. Данные опросов показали, что 70% респондентов отмечают более высокую продуктивность, когда чувствуют поддержку и внимание со стороны руководства [1]. Это говорит о том, что эмоциональный интеллект и способность к построению довери-

тельных отношений являются ключевыми качествами, которые должны развивать современные руководители.

Вторым важным аспектом стало выделение значимости делегирования полномочий как инструмента повышения вовлеченности сотрудников. Лидеры, которые позволяют своим командам самостоятельно принимать решения, значительно способствуют повышению инициативности и ответственности. Это открывает новые горизонты для инновационных подходов и креативного решения задач, что в свою очередь положительно сказывается на общем уровне организации. Согласно исследованиям, команды, работающие в атмосфере доверия и свободы действий, показывают лучшие результаты по сравнению с командами, управляемыми авторитарным стилем [12].

Также стоит отметить, что инвестиции в обучение и развитие технических специалистов представляют собой стратегически важное решение для организации. Поддержка профессионального роста сотрудников не только повышает их квалификацию, но и способствует повышению общей конкурентоспособности бренда. Профессионально развивающаяся команда становится более гибкой и способной быстро адаптироваться к изменениям на рынке.

В заключение можно отметить, что влияние руководителей на технический персонал сложно переоценить. Эффективные стратегии управления, направленные на развитие командного духа, создание открытой коммуникации и внедрение системы оценки результатов, создают условия, способствующие успешному выполнению задач и реализации проектов. Эти выводы подчеркивают необходимость формирования адекватной управленческой политики, которая будет учитывать потребности и заботы технических специалистов, а также волею способствовать их профессиональному развитию. Таким образом, правильное руководство не только повышает производительность, но и создает основу для устойчивого роста и процветания организации в целом.

#### Список источников

1. Гуреев А. Б. ИГРОВЫЕ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ // Управление большими системами: сборник трудов URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/igrovye-modeli-upravleniya-personalom> 1998 (дата обращения: 13.01.2025).
2. Пушкарева Кристина Анатольевна УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ УЧЕБНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ // Перспективы науки и образования URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-personalom-uchebnoy-organizatsii> 2015 (дата обращения: 13.01.2025).
3. Бабинцев Валентин Павлович УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ С ПОЗИЦИИ СОЦИОЛОГИИ // Высшее образование в России URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-personalom-s-pozitsii-sotsiologii> 2009 (дата обращения: 13.01.2025).
4. Абаев А. Л., Панкратова В. П. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СФЕРЕ НАУКИ // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-personalom-v-sfere-nauki> 2007 (дата обращения: 13.01.2025).
5. Лобанова Татьяна Николаевна МОТИВАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ // Вопросы государственного и муниципального управления URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsionnye-strategii-v-upravlenii-personalom> 2011 (дата обращения: 13.01.2025).
6. Квагинидзе В. С., Поповская М. Н., Чупейкина Н. Н. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал) URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-personalom-v-sovremennyh-usloviyah> 2011 (дата обращения: 13.01.2025).
7. Костенко Е. П. ЭВОЛЮЦИЯ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В XX В // Terra Economicus URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-teorii-i-praktiki-upravleniya-personalom-v-hh-v-1> 2013 (дата обращения: 13.01.2025).



8. Костенко Е. П. ЭВОЛЮЦИЯ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В XX В // Terra Economicus URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-teorii-i-praktiki-upravleniya-personalom-v-hh-v> 2013 (дата обращения: 13.01.2025).
9. Солтицкая Т. А. КРОСС-КУЛЬТУРНЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kross-kulturnye-aspektu-upravleniya-personalom-1> 2002 (дата обращения: 13.01.2025).
10. Николаев Д. О. ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал) URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-upravleniya-personalom-v-usloviyah-krizisa> 2011 (дата обращения: 13.01.2025).
11. Солтицкая Т. А., Бо Чжан ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В КИТАЙСКИХ КОМПАНИЯХ // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-sistemy-upravleniya-personalom-v-kitayskih-kompaniyah-1> 2005 (дата обращения: 13.01.2025).
12. Селин Владимир Степанович, Цукерман Вячеслав Александрович УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ И ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ ТРУДА НА ГОРНОМ ПРЕДПРИЯТИИ // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал) URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-personalom-i-proizvoditelnostyu-truda-na-gornom-predpriyatii> 2012 (дата обращения: 13.01.2025).
13. Калинин Д. Д. ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В РЕСТРУКТУРИЗИРУЕМОМ ПРЕДПРИЯТИИ // Terra Economicus URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-problemy-upravleniya-personalom-v-restrukturiziruемом-predpriyatii> 2006 (дата обращения: 13.01.2025).
14. Чеглакова Людмила Михайловна ИЗМЕНЕНИЯ В ПРАКТИКАХ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ // Экономическая социология URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/izmeneniya-v-praktikah-upravleniya-personalom-na-rossiyskih-predpriyatiyah> 2005 (дата обращения: 13.01.2025).
15. Плита Е. В. ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ЗАТРАТ НА ВНЕДРЕНИЕ ИНФОРМАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ РЕСУРСОМ В ЗДРАВООХРАНЕНИЕ КРАСНОЯРСКОГО КРАЯ // Врач и информационные технологии URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/prognozirovanie-ekonomicheskikh-zatrat-na-vnedrenie-informatsionnoy-sistemy-upravleniya-kadrovym-resursom-v-zdravoohranenie> 2013 (дата обращения: 13.01.2025).

УДК 33

# АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА: СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

**БУКРЕЕВА ЕКАТЕРИНА АНАТОЛЬЕВНА,  
СМИРНОВА АЛИНА РОМАНОВНА**

студенты

ФГАОУ ВО «СПбПУ» Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого

*Научные руководители: Барabanов Антон Анатольевич – к.э.н, доцент,  
Александров Игорь Николаевич – к.э.н, доцент*

*ФГАОУ ВО «СПбПУ» Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого*

**Аннотация:** В статье «Адаптация персонала: современные подходы к управлению человеческими ресурсами» исследуются актуальные методы и стратегии, направленные на успешную интеграцию новых сотрудников в организацию. Авторы анализируют процесс адаптации с точки зрения трех ключевых аспектов: организационного, профессионального и социально-психологического.

Организационный аспект включает изучение того, каким образом новые сотрудники осваивают корпоративную культуру, внутренние правила и нормы поведения, а также знакомятся со структурой и целями компании. Профессиональный аспект охватывает вопросы приобретения необходимых знаний и навыков для выполнения своих обязанностей, а также развитие профессиональных компетенций.[1,с.124] Социально-психологический аспект рассматривает адаптацию нового сотрудника в коллективе, установление межличностных отношений и формирование чувства принадлежности к команде.

Особое внимание уделяется современным методам управления человеческими ресурсами, таким как коучинг, менторство и обучение через опыт. Коучинг рассматривается как инструмент поддержки и развития индивидуальных качеств сотрудника, способствующий повышению его мотивации и эффективности. Менторство позволяет новым сотрудникам быстрее освоить рабочие процессы благодаря поддержке опытных коллег. Обучение через опыт акцентирует внимание на практическом применении полученных знаний, что способствует ускорению адаптации и улучшению результатов труда.

Работа будет полезна HR-специалистам, менеджерам по персоналу, руководителям компаний, а также всем, кто заинтересован в повышении эффективности управления человеческими ресурсами.

**Ключевые слова:** HR – специалист, адаптация персонала, мотивация, вовлеченность, эффективность, новые сотрудники, индивидуальный подход.

**PERSONNEL ADAPTATION: MODERN APPROACHES TO HUMAN RESOURCE MANAGEMENT**

**Bukreeva Ekaterina Anatolyevna,  
Smirnova Alina Romanovna**

*Scientific supervisors: Barabanov Anton Anatolyevich  
Alexandrov Igor Nikolaevich*

**Введение:**

В условиях современного рынка труда успешность организации зависит от множества факторов, среди которых ключевую роль играет человеческий капитал. Эффективная работа сотрудников, их мотивация и вовлеченность в процесс достижения целей компании являются важными элементами успеха любой организации. Однако для того чтобы новые сотрудники могли быстро включиться в рабочий процесс и стать полноценными членами коллектива, необходимо обеспечить им условия для успешной адаптации.

Адаптация персонала – это сложный многоэтапный процесс, который требует системного подхода со стороны руководства и HR-отделов компаний. [2, с.56] В данной статье мы рассмотрим различные аспекты этого процесса, а также предложим современные методы управления адаптацией персонала.

**Понятие адаптации персонала:**

Адаптация персонала представляет собой процесс интеграции новых сотрудников в организационную культуру, структуру и рабочие процессы компании. Этот процесс включает в себя несколько этапов:

1. **Первичная адаптация:** знакомство сотрудника с основными правилами и нормами поведения в коллективе, обучение базовым навыкам работы.
2. **Профессиональная адаптация:** освоение профессиональных обязанностей, приобретение необходимых знаний и умений для выполнения задач.
3. **Социальная адаптация:** установление межличностных контактов внутри коллектива, формирование отношений с коллегами и руководством.
4. **Психологическая адаптация:** привыкание к новому рабочему месту, преодоление стресса и тревоги, связанных с изменением привычного окружения. [3, с.69]

Каждый этап имеет свои особенности и требует различных подходов к управлению процессом адаптации.

**Современные подходы к управлению адаптацией персонала:**

Современные подходы к управлению адаптацией персонала основываются на комплексном использовании различных методов и инструментов. Рассмотрим наиболее эффективные из них:

**1. Индивидуальные программы адаптации**

Индивидуальный подход к каждому сотруднику позволяет учесть его личные качества, опыт и потребности. Разработка индивидуальных программ адаптации помогает новым сотрудникам быстрее освоить необходимые навыки и интегрироваться в коллектив. Программы могут включать в себя:

- Персональные наставники или кураторы, которые помогают новичку адаптироваться к новой среде.
- Обучение через онлайн-курсы и тренинги, специально разработанные под нужды конкретного сотрудника.
- Регулярные встречи с руководителем для обсуждения прогресса и решения возникающих вопросов.

**2. Электронные системы управления адаптацией**

Использование цифровых платформ и приложений значительно упрощает процесс адаптации персонала. Такие системы позволяют автоматизировать многие рутинные задачи, такие как заполнение документов, прохождение тестов и выполнение заданий. Примеры таких систем включают:

- LMS (Learning Management System) – платформы для дистанционного обучения, где сотрудник может пройти курсы и тесты, необходимые для освоения своих обязанностей.
- CRM-системы, позволяющие отслеживать прогресс каждого нового сотрудника и своевременно реагировать на возникающие проблемы. [4, с.264]

**3. Групповые мероприятия и тимбилдинги**

Организация групповых мероприятий и командообразующих тренингов способствует социальной адаптации новых сотрудников. Эти мероприятия помогают установить доверительные отношения между коллегами, улучшить коммуникацию и повысить уровень взаимопонимания в команде. К таким мероприятиям относятся:

- Совместные выезды на природу или экскурсии.
- Участие в спортивных соревнованиях.
- Проведение корпоративных праздников и культурных мероприятий.

#### **4. Обратная связь и оценка результатов**

Регулярная обратная связь от руководителя и коллег является важным элементом успешного процесса адаптации. Она позволяет новому сотруднику понять, насколько эффективно он справляется с задачами, и какие области требуют дополнительного внимания. Оценка результатов адаптации проводится на основе:

- Отзывов непосредственного руководителя.
- Опроса коллег о взаимодействии с новым сотрудником.
- Самооценки сотрудника, которая отражает его восприятие процесса адаптации.

Как индивидуальные программы адаптации помогают новым сотрудникам?

Индивидуальные программы адаптации играют важную роль в процессе включения новых сотрудников в работу компании, так как они учитывают уникальные потребности и особенности каждого человека. Вот несколько ключевых аспектов, объясняющих, почему такие программы полезны:

##### **1. Учет опыта и квалификации**

Каждая программа адаптации строится с учетом предыдущего профессионального опыта и уровня подготовки нового сотрудника. Если человек уже обладает определенными знаниями и навыками, ему не нужно проходить все этапы общего курса обучения заново. Это экономит время и ресурсы как самого сотрудника, так и компании.

##### **2. Гибкий график обучения**

Не всем людям удобно учиться в одном темпе. Индивидуальная программа позволяет варьировать интенсивность и продолжительность обучения в зависимости от потребностей и возможностей сотрудника. Например, одному человеку может потребоваться больше времени на освоение технических аспектов работы, другому — на изучение корпоративной культуры.

##### **3. Личностный подход**

Учитываются личностные характеристики нового сотрудника: его темперамент, предпочтения в общении, стиль работы. Это помогает избежать конфликтов и недоразумений в коллективе, а также создает комфортные условия для работы.

##### **4. Поддержка наставника**

Индивидуальные программы часто предусматривают назначение персонального наставника или куратора, который помогает новому сотруднику ориентироваться в рабочих процессах, отвечает на вопросы и поддерживает его на первых этапах работы. Наставник становится своего рода «проводником» в мире компании, помогая быстрее влиться в коллектив и наладить профессиональные связи. [5, с.475]

##### **5. Повышение мотивации**

Когда сотрудник видит, что компания уделяет внимание его потребностям и интересам, это повышает его мотивацию и лояльность. Он чувствует себя ценным членом команды, что положительно сказывается на его продуктивности и желании работать на благо компании.

##### **6. Снижение стресса**

Начало работы в новой компании всегда связано с определенным уровнем стресса. Индивидуальная программа адаптации помогает снизить этот стресс, предоставляя четкую дорожную карту действий и поддержку со стороны опытных коллег. Это особенно важно для тех, кто меняет сферу деятельности или переходит на новую должность.

##### **7. Быстрая интеграция в коллектив**

Персонализированные программы адаптации способствуют более быстрой социализации нового сотрудника. Они помогают ему лучше понимать нормы общения и взаимодействия в коллективе, находить общий язык с коллегами и встраиваться в существующие рабочие процессы.

##### **8. Улучшение производительности**

Благодаря индивидуальному подходу к обучению и поддержке, новые сотрудники быстрее осва-

ивают свои обязанности и начинают приносить реальную пользу компании. Это сокращает период «раскачки», когда эффективность работника еще не достигает максимума.

Таким образом, индивидуальные программы адаптации — это эффективный инструмент для улучшения процессов найма и удержания сотрудников, повышения их удовлетворенности работой и увеличения общей эффективности компании.

**Заключение:**

Эффективная адаптация персонала – это ключевой фактор успеха любой современной организации. Использование современных подходов и технологий позволяет сократить сроки адаптации, повысить производительность новых сотрудников и создать благоприятную рабочую атмосферу. Важно помнить, что каждый новый сотрудник уникален, поэтому индивидуальный подход и гибкость в управлении адаптационным процессом играют решающую роль.

**Список источников**

1. Книга под редакцией Управление человеческим капиталом [Текст] : учебник для вузов / под ред. Под редакцией д.э.н., профессора А.Я. Кибанова, 1997 - 512 с..
2. Казанцева, Е.Е. Адаптация персонала: современный взгляд [текст] / Е.Е. Казанцева // Управление развитием персонала. – 2014. - № 2. – С. 90 – 98.
3. Волкова, Н.В. Социально-психологические особенности персонала как фактор организационной социализации и первичной адаптации [текст]/ Н.В. Волкова // Вестник Костромского университета им. Н.А. Некрасова. – 2012. - № 1. – С. 125 – 128.
4. Алавердов А. Р. Управление человеческими ресурсами организации / А.Р Алавердов. – М.: Синергия, 2015. – 656 с..
5. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации Алехина О.Е. // Управление персоналом. – 2019. – № 1. – С. 50–52..

УДК 331

# О НЕКОТОРЫХ АСПЕКТАХ УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА ХОЛДИНГОВОЙ КОМПАНИИ

**МАКАРОВ ЕВГЕНИЙ ИВАНОВИЧ,**

д.э.н., профессор

**БЕСПАЛОВА КРИСТИНА СЕРГЕЕВНА,****ВАСЮТА АЛЕКСАНДР ВЛАДИМИРОВИЧ,****КРАМЫНИН ИВАН МИХАЙЛОВИЧ**

магистранты

Воронежский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова

**Аннотация:** Исследуется проблема планирования развития персонала на долгосрочную перспективу. Проведен анализ состояния и движения персонала компании, в том числе, структуры работающих по категориям, доля рабочих массовых профессий, текучесть. Сформулированы принципы стратегического развития персонала компании и функциональные задачи, решение которых позволит достичь поставленных целей компании.

**Ключевые слова:** стратегическое развитие персонала, холдинговая компания.

## ON SOME ASPECTS OF MANAGING STRATEGIC DEVELOPMENT OF STAFF IN A HOLDING COMPANY

**Makarov Evgeny Ivanovich,****Bespalova Kristina Sergeevna,****Vasyuta Alexander Vladimirovich,****Kramynin Ivan Mikhailovich**

**Abstract:** The problem of planning personnel development for the long term is studied. An analysis of the state and movement of the company's personnel is carried out, including the structure of employees by category, the share of workers in mass professions, and turnover. The principles of strategic development of the company's personnel and functional tasks are formulated, the solution of which will allow achieving the company's goals.

**Keywords:** strategic development of personnel, holding company.

В условиях дефицита трудовых ресурсов, санкционного давления на экономику страны, структурной перестройки многих отраслей экономики страны особую актуальность приобретает проблема стратегического планирования персонала для холдинговой компании, которой является АО «РЖДстрой» [3].

Стратегическое планирование любой сферы хозяйственной деятельности компании, в том числе, персонала, должно строиться, с одной стороны, на ретроспективных данных о наличии, структуре и движении персонала. С другой стороны – с учетом планируемых объемов и видов деятельности на стратегическом горизонте [1,2].

Проведенный анализ ретроспективных данных по персоналу показал, что у компании есть опре-

деленные трудности по наличию, структуре соответствующих категорий работников. Результаты анализа приведены ниже. Списочная численность по категориям на 31 декабря 2023 года приведена в таблице 1.

Таблица 1

Списочная численность по категориям на 31 декабря 2023 года

Филиал	Всего работников	в том числе:					
		АУП				рабочие	
		всего	%	в т.ч. линейные		всего	%
				всего	%		
ЦА	287	271	94,4	0	0,0	16	5,6
СМТ-1	276	153	55,4	25	9,1	123	44,6
СМТ-2	57	19	33,3	2	3,5	38	66,7
СМТ-3	1490	381	25,6	109	7,3	1109	74,4
СМТ-4	93	57	61,3	12	12,9	36	38,7
СМТ-5	203	72	35,5	19	9,4	131	64,5
СМТ-6	297	116	39,1	27	9,1	181	60,9
СМТ-7	34	27	79,4	0	0,0	7	20,6
СМТ-8	356	74	20,8	13	3,7	282	79,2
СМТ-9	30	23	76,7	0	0,0	7	23,3
СМТ-10	33	25	75,8	0	0,0	8	24,2
СМТ-11	32	27	84,4	0	0,0	5	15,6
СМТ-12	31	20	64,5	0	0,0	11	35,5
СМТ-13	272	89	32,7	23	8,5	183	67,3
СМТ-14	287	81	28,2	7	2,4	206	71,8
СМТ-15	281	71	25,3	13	4,6	210	74,7
СМТ-16	947	180	19,0	41	4,3	767	81,0
СпМТ «Спецмостотрест»	527	265	50,3	76	14,4	262	49,7
СМТ «Стройиндустрия»	774	154	19,9	22	2,8	620	80,1
СМТ "ВСМ"	44	42	95,5	0	0,0	2	4,5
<b>Итого:</b>	<b>6 351</b>	<b>2 147</b>	<b>33,8</b>	<b>389</b>	<b>6,1</b>	<b>4 204</b>	<b>66,2</b>

Таким образом, рабочие составляют 66,2%, что может являться признаком несбалансированности для выполнения производственной программы некоторыми структурными подразделениями холдинга

Доля рабочих (в том числе, массовых профессий) от общего числа работников рабочих профессий представлена в таблице 2.

По квалификации в целом все работники, включая административно-управленческий аппарат и высококвалифицированных рабочих, соответствуют предъявляемым требованиям, что напрямую влияет на качество выполняемых работ. Двадцать пять процентов кадровых работников АО «РЖДстрой» - это люди, чей опыт железнодорожного строительства насчитывает более десятка лет, а средний стаж работников по всем строительно-монтажным трестам составляет 8,5 лет.

В отношении половозрастного состава работников необходимо отметить следующее: в компании работают: мужчин – 78 %; женщин – 22 %.

По возрасту: до 30 лет – 13,6 %; от 31 до 35 лет – 20,9 %; от 36 до 45 лет – 21,4 %; от 46 до 50 лет – 19,8 %; более 50 лет – 24,3 %, в том числе, работников пенсионного возраста – 23,1%. Средний возраст работников составляет более 45 лет.

Таблица 2

Доля рабочих, в том числе, массовых профессий, от общего числа работников рабочих профессий, %

Наименование профессий	Процентное отношение
бетонщик	5,5%
водитель (всех наименований)	11,0%
дорожный рабочий	4,5%
машинист (всех наименований)	7,3%
монтажник (всех наименований)	12,3%
монтер пути	1,4%
плотник (всех наименований)	1,6%
подсобный рабочий	4,9%
слесарь (всех наименований)	3,5%
стропальщик	1,5%
формовщик изделий, конструкций и строительных материалов	5,2%
электромонтажник (всех наименований)	3,6%
электромонтер (всех наименований)	7,6%
электросварщик (всех наименований)	3,4%
прочие профессии (всего)	26,8%

Текучесть кадров за 12 месяцев 2023 года составила 30,5%, что на 2,1% выше значения 12 месяцев 2022 г. (28,4%). Текучесть кадров работников административно-управленческого аппарата за 12 месяцев 2023 года составила 17,5%, что на 0,2% выше значения прошлого года (17,3%).

Что касается качественного состава работников, то всего в компании работает: с высшим профессиональным образованием – 37,3 %; со средним профессиональным образованием – 22,6 %; со средним образованием – 40,1 %.

Вместе с тем, в связи с развитием ряда ключевых компетенций, таких как увеличение доли и повышение качества специализированных работ, повышение эффективности управления крупными строительными проектами, в 2023 – 2025 годах будет происходить (в пределах существующей численности) перераспределение работников по специальностям и функциям, в связи с чем может возникнуть проблема дефицита высококвалифицированных рабочих и руководителей проектов.

С целью реализации масштабного проекта по модернизации железнодорожной инфраструктуры Байкало-Амурской и Транссибирской железнодорожных магистралей с развитием пропускных и провозных способностей Восточного полигона, строительства объектов Азово-Черноморского Бассейна, развития строительства центрального транспортного узла возможен дефицит квалифицированных строителей различных специальностей. В связи с этим, планируется рост списочной численности работников филиалов под объемы выполняемых работ и загрузку филиалов. С целью снижения текучести кадров проводится активная работа по обеспечению всех подразделений необходимыми объемами работ, которые бы позволили полностью занять всех работающих. В инвестиционную программу включен комплекс мероприятий по существенному обновлению технических средств, внедрению механизмов, облегчающих труд рабочих. Для этого осуществляется и планируется постоянный мониторинг соответствия численности существующей и планируемой загрузке, а также развитие линейного управленческого звена (мастера, прорабы, начальники участков).

Одной из важнейших стратегических задач подразделения управления персоналом является разработка перспективных мероприятий по сохранению и развитию персонала компании, способного решать поставленные перед холдингом задачи. Эти мероприятия объединены в проект стратегического развития персонала холдинга.

В ходе проведения исследования по проблеме реализации проекта стратегического развития персонала АО «РЖДстрой» адаптированы под существующие реалии следующие принципы:



- разработка стратегии развития компании в соответствии с федеральными стратегиями по различным отраслям экономики и социальной сферы;
- поддержания паритета между кадровым потенциалом и стратегическими изменениями бизнес-процессов компании;
- поддержания паритета между бизнес-стратегией компании и ресурсами компании;
- оптимизации взаимодействия подразделений по управлению персоналом с другими структурами компании.

В ходе проведенного исследования проблемы реализации стратегии управления кадровым потенциалом АО «РЖДстрой» разработаны или адаптированы функциональные задачи, основными из которых являются: профессиональная ориентация выпускниками школ вузов и техникумов железнодорожного транспорта для дальнейшего обучения; отбор на вакансии и назначение кандидатов; оценка персонала; обучение и развитие персонала; управление кадровым резервом; организация системы оплаты и материального стимулирования труда [3].

### Список источников

1. Гродский, В. С. Управление человеческими ресурсами: теория, практика, эффективность: монография / под ред. проф. В.С. Гродского и проф. Н.В. Солововой. - Москва: РИОР: ИНФРА-М. 2018. - 278с. – Текст непосредственный.
2. Завьялова, Е. К. Управление развитием человеческих ресурсов: Учебник / Завьялова Е.К., Латуха М.О. - СПб:СПбГУ, 2017. - 252 с. – Текст непосредственный.
3. Официальный сайт АО «РЖДстрой» URL: <https://www.rzdstroy.ru/> - Электронный ресурс (дата обращения 25.12.2024).

# МАРКЕТИНГ

УДК 339.13

# ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЕ ПОВЕДЕНИЕ НА РЫНКЕ СМАРТФОНОВ В РОССИИ: ФАКТОРЫ ВЫБОРА

ЯКОВЕНКО ОЛЕГ ЕВГЕНЬЕВИЧ,  
МАРТИРОСЯН ВАЧАГАН ГЕВОРГОВИЧ

студенты  
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»

**Аннотация:** в статье анализируется поведение потребителей на рынке смартфонов. Рассмотрены основные сегменты потребителей и ключевые характеристики, влияющие на выбор устройства. Исследование основано на анализе данных Яндекс.Вордстат и отзывах потребителей.

**Ключевые слова:** смартфон, потребитель, рынок смартфонов, поведение потребителей, сегментация рынка, потребности, предпочтения, критерии выбора, Яндекс.Вордстат.

## CONSUMER BEHAVIOR IN THE SMARTPHONE MARKET IN RUSSIA: FACTORS OF CHOICE

Yakovenko Oleg Evgenievich,  
Martirosyan Vachagan Gevorgovich

**Abstract:** the article analyzes consumer behavior in the smartphone market. The main consumer segments and key characteristics influencing the choice of the device are considered. The study is based on the analysis of Yandex.Wordstat and consumer reviews.

**Keywords:** smartphone, consumer, smartphone market, consumer behavior, market segmentation, needs, preferences, selection criteria, Yandex.Wordstat.

Рынок смартфонов – один из самых динамично развивающихся и конкурентных секторов современной электронной индустрии. Смартфоны прочно вошли в нашу повседневную жизнь, став не просто средством связи, а многофункциональным инструментом для работы, общения, развлечений, обучения и многого другого. Они фактически вытеснили традиционные мобильные телефоны, предлагая гораздо более широкий спектр возможностей.

Поведение потребителей на этом рынке определяется множеством факторов, включая технологические тренды, ценовую политику производителей, маркетинговые стратегии и личные предпочтения. Рынок смартфонов характеризуется широкой целевой аудиторией, охватывающей людей разного возраста, социального статуса, уровня дохода и технических знаний. Эта неоднородность аудитории требует от производителей и ритейлеров гибкого подхода и предложения разнообразных моделей, отвечающих различным потребностям.

Для более детального анализа потребителей рынка смартфонов можно выделить несколько основных сегментов:

**1. Технологические энтузиасты (Innovators/Early Adopters):** Эта группа потребителей всегда стремится быть на передовой технологического прогресса. Они готовы платить высокую цену за самые новые и инновационные устройства, обладающие передовыми функциями и характеристиками. Для них важны не только технические спецификации, но и возможность первыми испытать новые технологии, такие как складные экраны, продвинутые системы камер с искусственным интеллектом, поддержку новейших стандартов связи (5G, а в будущем и 6G) и другие инновации. Они часто являются лидерами мнений и влияют на выбор других потребителей.

**2. Приверженцы брендов (Brand Loyalists):** Эти потребители отдают предпочтение определенным брендам, основываясь на их репутации, качестве продукции, надежности и уровне сервиса. Они ценят качество сборки, инновации, удобство использования и долгосрочную поддержку. Для них важен не только функционал устройства, но и имидж, ассоциируемый с брендом. Они готовы платить за узнаваемость и престиж, который, по их мнению, обеспечивает выбранный бренд.

**3. Рациональные покупатели (Value Seekers/Price-conscious Consumers):** Для этой категории потребителей цена является одним из ключевых факторов при выборе смартфона. Они ищут оптимальное соотношение цены и качества, стремясь получить максимально функциональное устройство за доступную стоимость. Они тщательно сравнивают характеристики, читают отзывы и анализируют предложения разных производителей, прежде чем принять решение о покупке. Они часто отдают предпочтение моделям среднего ценового сегмента, предлагающим достаточный набор функций по разумной цене.

**4. Молодежь и активные пользователи социальных сетей (Social Media Users/Young Adults):** Эта группа потребителей ориентирована на устройства с качественной камерой для создания и публикации контента в социальных сетях, высокой производительностью для игр и быстрой работы приложений, а также поддержкой всех популярных социальных платформ. Для них важны такие функции, как улучшенные алгоритмы обработки изображений, возможность прямой трансляции, интеграция с социальными сетями и стильный дизайн.

**5. Бизнес-пользователи (Business Users/Professionals):** Бизнес-пользователи предъявляют особые требования к смартфонам, отдавая предпочтение моделям с высокой надежностью, защищенностью данных, удобством использования для деловых целей и возможностью интеграции с корпоративными системами. Для них важны такие функции, как длительное время автономной работы, поддержка нескольких SIM-карт, возможность синхронизации с рабочими компьютерами и приложениями, а также наличие функций шифрования данных и удаленного управления устройством.

#### **Исследование потребностей целевой аудитории с помощью информационных систем**

Для более глубокого понимания потребностей целевой аудитории необходимо использовать различные инструменты анализа, доступные в цифровой среде:

**1. Яндекс.Вордстат:** Этот сервис предоставляет данные о частоте поисковых запросов пользователей в Яндексе, что позволяет определить наиболее востребованные характеристики смартфонов, бренды и другие параметры.

**2. Google Trends:** Сервис Google Trends позволяет отслеживать динамику популярности различных поисковых запросов во времени, что помогает выявлять тренды и изменения в потребительских предпочтениях.

**3. Источники отзывов потребителей (онлайн-магазины, форумы, социальные сети):** Анализ отзывов покупателей на сайтах интернет-магазинов, форумах, в социальных сетях и на специализированных сайтах-отзовиках предоставляет ценную информацию о реальном опыте использования устройств, достоинствах и недостатках различных моделей, а также о проблемах, с которыми сталкиваются пользователи.

Анализ данных Яндекс.Вордстат показывает высокий интерес к запросу "купить смартфон" (880 860 показов в месяц) [1]. Лидирующие позиции в поисковых запросах занимают такие бренды, как Xiaomi, Samsung и Apple, что подтверждает их доминирующее положение на рынке. Пользователи также активно ищут информацию о ценах, характеристиках, местах продаж и конкретных моделях.

Анализ отзывов на сайтах, таких как Отзовик, демонстрирует, что для потребителей важны такие характеристики, как долгое время работы аккумулятора, удобство использования, качество камеры, производительность, качество связи, надежность, дизайн, наличие дополнительных функций (например, защита от воды и пыли, NFC) [2].

На основе анализа поисковых запросов и отзывов была составлена ментальная карта потребностей целевой аудитории, включающая следующие ключевые категории: производительность, камера, автономность, дисплей, дизайн и эргономика, надежность и безопасность, цена, функциональность (NFC, защита от воды и пыли, поддержка различных приложений).

На основе проведенного анализа можно сделать следующие выводы о характеристиках потребителей смартфонов:

Потребитель стремится быть в курсе последних технологических новинок и активно использует мобильные приложения, социальные сети и онлайн-сервисы. Потребитель ценит высокое качество, надежность и производительность устройства. Важными факторами при выборе являются качество камеры, емкость аккумулятора, объем памяти, размер и качество дисплея. Потребитель обращает внимание на дизайн и эргономику устройства, а также на бренд и его репутацию. Цена является важным фактором, но не всегда определяющим, так как потребители готовы платить больше за устройства, отвечающие их потребностям и ожиданиям.

Таким образом, при выборе смартфона потребители ориентируются на комплексный набор характеристик, включающий производительность, функциональность, дизайн, надежность и цену. Потребности и предпочтения потребителей постоянно эволюционируют под влиянием технологического прогресса и изменений в образе жизни, что требует от производителей и ритейлеров постоянного мониторинга рынка и адаптации своих предложений к изменяющимся требованиям.

#### **Список источников**

1. Яндекс.Вордстат – Режим доступа: URL: <https://wordstat.yandex.ru/> (12.01.2025)
2. Отзовик – Режим доступа: URL: <https://otzovik.com/> (12.01.2025)

УДК 339.1

# ОБЗОР РЫНКА СМАРТФОНОВ В РОССИИ: ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ, ТРЕНДЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

ЯКОВЕНКО ОЛЕГ ЕВГЕНЬЕВИЧ,  
МАРТИРОСЯН ВАЧАГАН ГЕВОРГОВИЧ

студенты

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»

**Аннотация:** в статье рассматривается российский рынок смартфонов в условиях санкций и параллельного импорта в 2023 году, рассматривается динамика рынка. Особое внимание уделено влиянию параллельного импорта на структуру рынка, росту доли китайских брендов и спросу на дорогие модели. Анализируются факторы потребительского выбора представлены данные о лидерах рынка и их ценовых стратегиях.

**Ключевые слова:** рынок смартфонов, Россия, параллельный импорт, санкции, китайские бренды, ценовые сегменты, потребительские предпочтения.

## OVERVIEW OF THE RUSSIAN SMARTPHONE MARKET: CURRENT STATE, TRENDS, AND PROSPECTS

Yakovenko Oleg Evgenievich,  
Martirosyan Vachagan Gevorgovich

**Abstract:** the article examines the Russian smartphone market in the context of sanctions and parallel imports in 2023, and examines the dynamics of the market. Special attention is paid to the impact of parallel imports on the market structure, the growing share of Chinese brands and the demand for expensive models. The factors of consumer choice are analyzed and data on market leaders and their pricing strategies are presented.

**Keywords:** smartphone market, Russia, parallel import, sanctions, Chinese brands, price segments, consumer preferences.

Рынок смартфонов является одним из самых динамичных и конкурентных секторов электронной индустрии. В настоящее время смартфоны стали неотъемлемой частью повседневной жизни многих людей и даже вытеснили традиционные мобильные телефоны.

Одной из главных тенденций на мировом рынке смартфонов является постепенное снижение темпов роста продаж. Это связано с насыщенностью рынка, появлением альтернативных устройств и изменением потребительских предпочтений.

Китай является одним из ключевых игроков на мировом рынке смартфонов. Китайские производители, такие как Huawei, Xiaomi и Oppo, заняли значительную долю рынка за счет предложения более доступных по цене устройств. В то же время, компании Apple и Samsung продолжают оставаться лидерами в сфере высококачественных и премиум-сегментов.

Одним из важных направлений развития смартфонов является улучшение камер и возможностей фотосъемки. Более качественная камера стала одним из основных критериев при выборе смартфона для многих потребителей.

Также на рынке наблюдается рост популярности смартфонов с поддержкой 5G-сетей. Быстрый доступ к интернету и возможности таких сетей становятся все более востребованными с развитием облачных технологий и интернета вещей.

Мировой рынок смартфонов остается конкурентным и инновационным. Разработка новых технологий, улучшение производительности и удовлетворение потребностей пользователей являются главными факторами успеха на этом рынке.

Анализ статистики на рынке смартфонов в России показывает следующие тенденции:

Российский рынок смартфонов растет. В 2020 году было продано 3,5 млн устройств (+1,2% к 2019). Растет доля 5G (с 10% в 2019 к прогнозируемым 80% в 2025) [1]. Лидеры продаж: Apple, Samsung, Xiaomi, Huawei и другие. Популярен средний ценовой сегмент (10 000 - 20 000 рублей, 50% продаж). Востребованы: большой экран, емкий аккумулятор, качественная камера, быстрый процессор. Рынок высококонкурентный. Растут продажи мощных смартфонов с большими экранами, падают продажи бюджетных моделей. Высокий спрос на 5G и качественные камеры.

Стоит отметить увеличение доли ввезенных в Россию смартфонов с 9,8% до 12,4% (2023 к 2022). Тем не менее, как считают эксперты, такой подъем связан с эффектом низкой базы по прошлому году, в целом же, мировой тренд на падение рынка смартфонов не обходит стороной и Россию. Кроме того, доля Российских производителей на "домашнем рынке" составляет всего 0,1%.

За 6 мес. 2023 года нижний (бюджетный) сегмент (смартфоны до 10 тыс. руб.) вырос на 12 % — до 3 млн штук. Доля сегмента упала с 27 % до 24 %. Средний ценовой сегмент (смартфоны от 10 до 30 тыс. руб.) вырос на 24 % (6 мес. 2023 г. к 6 мес. 2022 г.) — с 5,5 до 6,8 млн штук, а его доля — 55 %. Верхний сегмент (смартфоны от 30 тыс. руб.) вырос на 58 % (6 мес. 2023 г. к 6 мес. 2022 г.) — до 2,6 млн штук, а его доля составила 21 % [2].

Общий оборот рынка смартфонов РФ составил 318 млрд. рублей. Рост цен составил 32% по сравнению с прошлым годом. Консолидация оборотов для трех наиболее крупных игроков. упала до 69%.

Говоря об отечественном рынке, нельзя не указать на упомянутую выше долю Российских производителей в 0,1% от общего числа, и на санкционное давление, что существенно отличает рынок РФ от мирового.

Главным трендом, буквально меняющим всю форму рынка, стал ввоз техники через систему параллельного импорта в виду санкционных ограничений. Из этого вытекает и другой тренд - наибольшая распространенность моделей высокой ценовой категории, что объясняется банальным фактом: их выгоднее ввозить.

Нельзя также не упомянуть другой тренд, связанный с ограничениями: переориентация на восточных производителей. Так, доля штучных продаж смартфонов китайских брендов превысила 70% от общего числа.

Для выявления конкурентов использовались:

1. Выдача маркетплейсов Wildberries и Ozon. Производился поиск по запросу "смартфон" и анализировались самые первые позиции в выдаче. Были выявлены следующие крупные игроки: TECNO, OPPO, INFINIX, POCO, Huawei, ITEL, INOI, VIVO, LC, Xiaomi, BQ. Стоит отметить, что многие конкуренты пересекались как на одной, так и на другой площадке.

2. Поисковая выдача. По запросам "купить смартфон" были выявлены следующие игроки: Xiaomi, Apple, POCO, Google Pixel, Realme, Huawei. Были выявлены некоторые пересечения с выдачей на маркетплейсах, однако появились и новые игроки, такие как Google Pixel.

Также был произведен поиск по запросу "Какой бренд телефона лучше". Результат выдал следующих игроков: Tecno, Samsung, Apple, POCO, Infinix, Vivo, Honor, ZTE.

Исходя из проведенного анализа можно выделить следующих крупных игроков: Apple, Samsung, Xiaomi, Infinix, POCO, Tecno, Realme, Google Pixel.

Краткое сравнение самых крупных брендов на рынке смартфонов РФ:

Apple - ценовой диапазон от 45000 до 455000 рублей. Особенности: качество сборки, экосистема, долгое время работы аккумулятора, передовые технологии и дизайн.

Samsung - ценовой диапазон от 18000 до 273000 рублей. Особенности: широкий выбор моделей, качественные экраны, длительная поддержка обновлений, мощные процессоры и камеры.

Xiaomi - ценовой диапазон от 9000 до 136500 рублей. Особенности: доступные цены, хорошее соотношение цена/качество, регулярные обновления ПО, широкий выбор продукции.

Infinix - ценовой диапазон от 5000 до 36500. Особенности: низкая стоимость, неплохие характеристики, акцент на фотографии и видео, хороший выбор аксессуаров и поддержка производителя.

Huawei - ценовой диапазон от 30000 до 277500. Особенности: передовые технологии, качественные материалы и сборка, хорошие камеры, поддержка сервисов и приложений Huawei.

Основными поставщиками, посредниками и прочими заинтересованными лицами (стейкхолдеры) на данном рынке являются:

1. Производители смартфонов
2. Розничные продавцы
3. Операторы сотовой связи
4. Дистрибьюторы
5. Ремонтные центры

Российский рынок смартфонов адаптируется к санкциям и параллельному импорту, что ведет к росту цен, увеличению доли китайских брендов и смещению спроса к премиум-сегменту. Параллельный импорт обеспечивает доступность устройств, но повышает цены и ограничивает официальную поддержку. Будущее рынка зависит от геополитики, спроса и стратегий ключевых игроков. Перспективы отечественных производителей туманны из-за конкуренции и технологического отставания.

#### **Список источников**

1. Смартфоны (рынок России) [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Смартфоны\\_\(рынок\\_России\)](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Смартфоны_(рынок_России)) (13.01.2025)
2. Импорт в Россию мобильных телефонов в 1 полугодии 2023 года [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: <https://gs-group.com/press-center/analytical-center/elektronika/> (13.01.2025)



УДК 659.1

# ИЗМЕНЕНИЯ В ЦИФРОВОМ ПРОДВИЖЕНИИ РОССИЙСКИХ ЗАСТРОЙЩИКОВ НА РЫНКЕ ПЕРВИЧНОГО ЖИЛЬЯ В ПЕРИОД САНКЦИОННЫХ ОГРАНИЧЕНИЙ

ПИРАХМЕДОВА КРИСТИНА АЛЕКСАНДРОВНА

студент

ФГБОУ ВО «Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова»

**Аннотация:** В статье рассматривается процесс изменения подхода к использованию цифровых медиа-каналов и инструментов у российских брендов застройщиков на фоне ухода рекламных площадок с российского рынка. Автор анализирует изменения в цифровом продвижении российского застройщика и сравнивает его медиастратегии до санкционных ограничений и после.

**Ключевые слова:** digital-маркетинг, медиастратегии, рынок недвижимости, санкции, цифровое продвижение.

## CHANGES IN THE DIGITAL PROMOTION OF RUSSIAN DEVELOPERS IN THE PRIMARY HOUSING MARKET DURING THE PERIOD OF SANCTIONS RESTRICTIONS

Pirakhmedova Kristina Alexandrovna

**Abstract:** The article examines the process of changing the approach to the use of digital media channels and tools from Russian brands of developers against the background of the withdrawal of advertising platforms from the Russian market. The author analyzes the changes in the digital promotion of the Russian developer and compares its media strategies before and after the sanctions restrictions.

**Keywords:** digital marketing, digital promotion, media strategies, real estate market, sanctions.

В феврале 2022 года страны Запада начали вводить санкции против России. Изменения коснулись всех сфер, в том числе и рекламный рынок: ушли крупные иностранные рекламодатели, стали недоступны многие каналы и инструменты продвижения, зарубежные социальные сети, которые использовались в качестве рекламных площадок, попали под блокировку.

Несмотря на такие глобальные потрясения, в 2023 году рекламный рынок увеличился на 30% и составил 730 млрд руб [1]. Уход западных площадок подтолкнул отечественных игроков к развитию собственных решений. Появились новые рекламные возможности на платформах VK, RuTube и Telegram. Яндекс начал разрабатывать новые сервисы. Появились новые медиа: реклама на маркетплейсах, в подкастах, на классифайдах. Таким образом, у пользователей радикально изменился цифровой путь (СJM), что должны учитывать рекламные агентства и рекламодатели для эффективного продвижения своих продуктов.

Актуальность данной статьи заключается в том, что для отрасли недвижимости особенно важно обновление подхода к продвижению и поиск новых источников трафика, потому что помимо проблем с рекламным инвентарем на рынке строительства первичного жилья есть свои собственные трудности. С одной стороны экономические последствия пандемии и СВО, с другой – ужесточение государственного

урегулирования после долгой поддержки отрасли, что приводит к росту цен на жилье и доли нераспроданного жилья [2]. Из-за рекордно высокой ключевой ставки инвестиции в недвижимость становятся менее привлекательными и растут ипотечные ставки, что в свою очередь снижает покупательский спрос.

Изменениям в стратегиях продвижения российских компаний в период экономических санкций посвящено много научных работ и статей. Отечественные ученые анализировали как состояние маркетинга в целом [3, 4], так и отдельные направления, например особенности ведения трейд-маркетинга в сложившейся экономической ситуацией под давлением западных санкций [5] или блокировки социальных сетей [6]. На иностранных рекламных рынках масштабным толчком к развитию цифровых технологий и изменению стратегий продвижения зарубежных брендов стала пандемия COVID-19. Именно с тех пор появилось много статей про цифровизацию, цифровой маркетинг и новые подходы к продвижению [7, 8].

Несмотря на разносторонний подход отечественных исследователей к изучению влияния экономического кризиса на маркетинг в России, в большинстве работ описывается общая ситуация и даются прогнозы по восстановлению маркетинговой и рекламной индустрий. Также большинство работ написано в 2022–2023 годах, когда еще не было получено результатов применения новых каналов и инструментов. В данной же статье будет анализироваться рекламная деятельность одного бренда и результаты его рекламных кампаний до и после введения санкций.

Были проанализированы изменения в стратегии цифрового продвижении крупного российского застройщика (далее застройщик X) после февраля 2022 года, когда были наложены первые санкционные ограничения против России. В качестве методов исследования применялись сравнение и интервью. Для сравнения были взяты данные по аналитике рекламных кампаний застройщика. Сравнивались 2 периода: 2021 год и январь 2023 – сентябрь 2024. 2022 год был исключен из анализа, так как в это время происходили основные изменения на рекламном рынке, и игроки находились в процессе адаптации своих стратегий продвижения к новым реалиям.

В период ноябрь–декабрь 2024 года было проведено 4 интервью с представителями рекламной индустрии и рынка недвижимости продолжительностью около 30 минут каждое. Возраст респондентов составил от 28 до 33 лет. Интервью обрабатывалось с помощью метода контент-анализа. 2 интервьюируемых работают в рекламных агентствах в отделах digital-планирования больше 5 лет и имеют опыт работы с продвижением застройщиков 1-3 года. Варвара занимает должность Руководителя команды, которая занимается медийной, OLV и programmatic рекламой для застройщика X. А Илья руководит командой, ответственной за таргетированную и контекстную рекламу. Также было проведено 2 интервью с представителями застройщика X Оксаной и Юлей. Они работают в отделе маркетинга старшими менеджерами и отвечают за продвижение бренда компании в интернете, опыт работы в маркетинге у обеих больше 10 лет, из которых 5 лет посвящено маркетингу недвижимости.

По итогам проведения 4 интервью мы смогли составить таблицу изменений в подходе к цифровому продвижению застройщика X (табл. 1).

После санкционных ограничений, по словам респондентов, в медийной рекламе застройщик обратил внимание на те ресурсы, которыми раньше не пользовался. Это стало необходимо для компенсации потери охвата из-за ограничения работы контекстно-медийная сети Google (Google Display Network).

Таргетированную рекламу на YouTube использовали почти все рекламодатели, как основной источник трафика. Сейчас такая реклама для российских компаний не доступна. Но YouTube остается платформой №1 для потребления видео-контента [9]. Медиаменеджеры застройщика рассказали, что были вынуждены пересмотреть свой подход к работе с YouTube: «Мы начали размещать рекламный материал напрямую через блогеров. Да, мы не видим той аналитики, что была у Google ADS. Но влияние на брендовые метрики мы отслеживаем». Опрошенные считают, что отдача от рекламы на YouTube не стала менее эффективной, просто теперь приходится дольше ждать результатов и замерять их другими способами. Кроме того, периодически застройщик размещает рекламу на Rutube и VK video. Таргетированная же реклама теперь используется на сайтах онлайн-кинотеатров и телеканалов с помощью In-Stream Video, а также на Smart TV.

Таблица 1  
Изменения стратегии цифрового продвижения застройщика X после введения санкций в 2022 году

Рекламный канал	До санкционных ограничений		После санкционных ограничений	
	Доля в общем рекламном бюджете	Основные площадки	Доля в общем рекламном бюджете	Основные площадки
Медийная реклама	20%	Mail.ru, Yandex, Google Display Network,	15%	Yandex, RBC, Restate, маркетплейсы, Avito, Геосервисы в Яндексе
OLV (OnLine Video)	15%	YouTube	20%	Alter-rolls на YouTube, Rutube, VK video, онлайн-кинотеатры, эфир телеканалов
Социальные сети	25%	Вконтакте, Instagram и Facebook (деятельность Meta Platforms Inc, запрещена на территории РФ)	15%	Вконтакте, Telegram, Дзен
Контекстная реклама	15%	Google Ads, Yandex	10%	Yandex, MyTarget
Programmatic	25%	Display&Video 360, Criteo, Yandex RTB, MyTarget RTB, MediaSniper, Weborama	40%	Yandex RTB, MediaSniper, MTC, MediaDesk, Soloway

Вместо рекламы на Instagram и Facebook (деятельность Meta Platforms Inc, запрещена на территории РФ) застройщик использует Telegram и «Дзен». Платное продвижение в Telegram доступно 2 способами – официальное размещение объявлений в Telegram-каналах через Telegram Ads и посевы (нативные посты о бренде) напрямую через блогеров или биржи. Застройщик пробовал оба варианта, но на постоянной основе в своей стратегии использует только Telegram Ads. На Дзене у застройщика, наоборот, нативное продвижение работает лучше рекламных баннеров.

Контекстная реклама для застройщика запускалась с помощью сервиса Google Ads и Яндекс Директ, потому что два основных поисковика в России – это Яндекс и Google. Нужно было охватить всех пользователей, интересующихся брендом. Теперь люди продолжают пользоваться поисковиком Google, но показывать там рекламу нельзя. Илья объясняет: «Для компенсации потери охвата мы увеличили объемы закупки рекламы в поисковике Яндекса, а также начал использовать контекстный таргетинг в MyTarget, чтобы показывать объявления на поисковой строке проектов VK и Mail.ru. Однако эти изменения в стратегии не смогли полностью заменить контекстную рекламу от Google Ads».

Некоторые компании смогли частично компенсировать потери поискового спроса с помощью рекламы на маркетплейсах. По исследованиям Mediascope, поисковая активность в e-com растет: в октябре 2023 года было совершено 2,5 млрд. поисковых запросов в e-com [10]. Но очевидно, что люди не ищут девелоперов и квартиры в поисковиках на маркетплейсах. Поэтому для застройщиков этот канал может быть использован только для построения широкого охвата и роста знания. Анализируемый застройщик на данный момент находится на этапе тестирования маркетплейсов, потому что click-out реклама, то есть возможность переходить с маркетплейса на внешний сайт рекламодателя, появилась относительно недавно.

Display&Video 360 и Criteo – это зарубежные DSP-платформы, которые автоматически закупали и размещали рекламу на большом количестве сайтов. После их ухода основным programmatic-поставщиком стал Яндекс. Из-за этого на рынке практически образовалась монополия, и проведенные интервью подтверждают возможность говорить об этом: «в моменте ставки просто взлетели», «аукцион разогрет настолько, что CPC выросли больше чем в 3 раза по сравнению с Google», «трафик продолжает дорожать».

Все же на российском рынке programmatic-рекламы наблюдается две тенденции: 1) появление новых игроков, предлагающих свои продукты, 2) усовершенствование технологий у существующих иг-

роков. У анализируемого застройщика уже сформировался собственный список эффективных programmatic-поставщиков, но для поиска узких сегментов тестируются и новые площадки, в том числе и DSP, предлагающие GPT-таргетинги. По словам респондента, так удастся охватить больше уникальной аудитории, чем с помощью одной programmatic-платформы.

3 из 4 респондентов отметили, что эффективность кампаний напрямую зависит от грамотно составленных сплитов и индивидуальных стратегий. Необходимо учитывать специфику отрасли недвижимости. Для продвижения в этом сегменте важны не только стандартные метрики охвата и вовлеченности, но и глубокая и регулярная аналитика post-view конверсий и своевременная корректировка стратегий. Только такой метод позволит достичь желаемых результатов и сохранить конкурентоспособность на рынке недвижимости.

Анализ интервью доказывает, что полностью компенсировать потери охвата после ухода зарубежных площадок с помощью имеющихся инструментов застройщику на данный момент еще не удалось. Однако текущий медиаландшафт позволяет повышать brandformance рекламных кампаний.

Для оценки изменения эффективности подхода к цифровому продвижению застройщика X до и после санкционных ограничений было проведено сравнение результатов его рекламных кампаний в интернете по нескольким метрикам, которые являются относительными показателями и не зависят от рекламного бюджета (табл. 2). Поэтому их можно сравнивать без учета вложений застройщика в продвижение. Выбранные метрики позволяют оценить, как изменились результаты рекламных кампаний застройщика на разных уровнях пользовательского поведения. Данные были взяты из дашборда застройщика.

Таблица 2

**Изменения показателей рекламных кампаний застройщика X  
в январе 2023 – сентябре 2024 по сравнению с 2021 годом**

Показатели	янв. 2023 – сент. 2024 vs 2021
CTR	+27%
VTR	+21%
CPM	+8%
CPC	-14%
Роботность	-5%
Показатель отказов	-9%
Время на сайте	+26%
CPA качественный звонок	-48%
CPA ДКП	-7%
ДРР	-27%

CTR (Click-Through Rate) увеличился на 27%, а VTR (View-Through Rate) – на 21% по сравнению с 2021 годом. Такой рост свидетельствует о том, что рекламные кампании в 2023-2024 годах таргетировались на качественную целевую аудиторию, которая заинтересована в покупке недвижимости и знает бренд застройщика. У поставщиков есть широкие возможности по оптимизации настроек кампаний, например, для оптимизации медийных показателей кампаний у анализируемого застройщика был подключен еженедельный трекинг CTR и VTR, а также еженедельное отключение неэффективных групп объявлений.

CPM (Cost Per Mille) увеличился на 8%, что могло быть обусловлено повышением рекламных ставок из-за увеличенного спроса, монополизации медиаигроков, нехватки инвентаря и общей инфляции. Так как закупка трафика для анализируемого застройщика происходила в основном по CPM, поэтому рост общего CPM по всем рекламным кампаниям за январь 2023 – сентябрь 2024 на 8% не выглядит критичным. Особенно на фоне всего рынка интернет-рекламы – эксперты прогнозируют, что в 2024 году медиаинфляция составит 25-30% [11].

CPC (Cost Per Click), наоборот, снизился на 14%, что стало в первую очередь результатом хоро-

шей оптимизации CTR. Это свидетельствует о том, что в период санкционных ограничений платный трафик на сайт с рекламы застройщику стал обходиться даже дешевле.

Однако могло быть такое, что более дешевый трафик на сайт будет менее качественным, так как новые поставщики, появившиеся после ухода крупных зарубежных игроков, могли накручивать клики, увеличивать роботность (бот-трафик), использовать разные виды фрода (мошеннический трафик). Для контроля качества трафика используются метрики посещаемости сайта. За выбранный период у застройщика улучшились post-click показатели. Так роботность снизилась на 5% по сравнению с 2021 годом, показатель отказов (bounce rate) – на 9%, а время на сайте выросло на 26%. Такие результаты доказывают, что на сайт переходили действительно заинтересованные в рекламируемом бренде реальные люди.

Стоимость оффлайн-конверсий у анализируемого застройщика также была снижена после введения санкционных ограничений. CPA качественный звонок снизился на 48%, CPA ДКП – на 7%. Это самый важный уровень оценки эффективности рекламы для оффлайн-продавцов с долгим окном атрибуции, то есть периодом времени, за которое в среднем совершается покупка. Количество договоров купли-продажи показывает, сколько человек купили квартиру после просмотра этого рекламного объявления. Несмотря на более высокую стоимость закупки трафика (CPM), застройщику удалось продать больше квартир и снизить стоимость ДКП, а значит получить больше прибыли и повысить рентабельность инвестиций в рекламу. Так, показатель ДРР (доля рекламных расходов) за период янв. 2023 – сент. 2024 был снижен на 27% по сравнению с 2021 годом.

Старший медиаменеджер компании так прокомментировал успешные результаты цифрового продвижения после введения санкций: «Мы перераспределили рекламный бюджет в пользу programmatic-размещений, чтобы нацеливаться на нужную нам целевую аудиторию, готовую совершить покупку квартиры. И сократили инвестиции в медийную рекламу, так как после ухода TNS стало сложно планировать охваты. Несмотря на то, что появившиеся российские продукты не дают нам нового инвентаря, мы смогли найти целевую аудиторию, эффективно с ней коммуницировать и повысить продажи».

Интересная мысль, которая проскальзывала во многих интервью, заключается в том, что общепринятого «завалированного» подхода к продвижению брендов на рекламном рынке не сформировалось после изменений в 2022 году, но многие бренды, в том числе исследуемый нами застройщик X, смогли подобрать подходящие именно им каналы и площадки и выстроить через них эффективную коммуникацию с целевой аудиторией, получив таким образом прибыль. Сравнение результатов рекламных кампаний застройщика до и после санкционных ограничений и ухода иностранных сервисов показало, что ему удалось сохранить качество трафика и повысить эффективность продвижения.

На рынке не появилось «супер»-площадки или универсального инструмента, который заменил бы ушедшие сервисы и закрыл бы все потребности застройщика. Сохранить и даже превзойти прежнюю результативность позволяет именно сочетание новых инструментов и каналов, а также тестирование разных гипотез. Для продвижения первичного жилья доступные на рекламном рынке отечественные площадки и инструменты могут приумножить результативность рекламных кампаний на всех уровнях взаимодействия с покупателем.

#### Список источников

1. Российский рекламный ежегодник 2023 / Под ред. Веселова С.В. – М. : КнигИздат. 2024. 408 с.
2. РБК: более 71 млн кв. м жилья не распродали в новостройках РФ - Режим доступа: <https://www.irk.ru/news/155063.html>
3. Ралык Д.В. Изменение маркетинга в период экономических санкций / Д. В. Ралык, И. Д. Пичушков // Молодой ученый. 2023. № 17 (464). С. 243-245.
4. Акаева В.Р. Изменение векторов формирования маркетинговых стратегий отечественными предприятиями в условиях введения нового пакета санкций // Наука и искусство управления. 2024. № 1. С. 100-116.

5. Миронков А.А. Актуальные тенденции развития трейд маркетинга в России под влиянием санкционного давления // Скиф. Вопросы студенческой науки. 2023. № 5 (81). С. 32-38.
6. Малышенко К.А. Анализ контента социальных сетей как инструмент для позиционирования продукта и услуг в условиях санкций и фейковых атак / К. А. Малышенко, А. Д. Маркин, А. И. Парамонов // Информатика, управляющие системы, математическое и компьютерное моделирование. 2024. С. 93-100.
7. Csordás A., Pancsira J., Lengyel P., Füzesi I., Felföldi J. The Potential of Digital Marketing Tools to Develop the Innovative SFSC Players' Business Models // Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity. 2022. №8(3).
8. Tabuena A. C., Necio S.M.L., Macaspac K.K., Bernardo M.P.E., Domingo D.I., Leon P.D.M. A Literature Review on Digital Marketing Strategies and Its Impact on Online Business Sellers During the COVID-19 Crisis // Asian Journal of Management, Entrepreneurship and Social Science. 2022. №2(01). pp.141-153.
9. Медиатренды 2024 // Mediascope.
10. E-com: люди, площадки, бренды // Mediascope.
11. Рекламный рынок увеличится на 23-42% в 2025 году — RoRe // AdIndex - Режим доступа: <https://adindex.ru/news/researches/2024/09/19/325739.phtml>

# ФИНАНСЫ, ДЕНЕЖНОЕ ОБРАЩЕНИЕ И КРЕДИТ

УДК 336.76

# СУБЪЕКТЫ МСП КАК СПЕЦИФИЧЕСКИЙ УЧАСТНИК ИНВЕСТИЦИОННЫХ ОПЕРАЦИЙ

**ЛЕОНОВ АЛЕКСЕЙ ОЛЕГОВИЧ**аспирант кафедры Финансов, денежного обращения и кредита  
ФГБОУ ВО Уральский государственный экономический университет

**Аннотация:** В данной статье раскрывается специфичность субъектов МСП в инвестиционных операциях через описание их особенностей по сравнению с крупным бизнесом, а также подробно описаны проблемы и перспективы использования облигаций как инструмента финансирования.

**Ключевые слова:** облигации, высокодоходные облигации, субъекты МСП, инвестиции, частные инвесторы.

## SME ENTITIES AS A SPECIFIC PARTICIPANT IN INVESTMENT TRANSACTIONS

Leonov Aleksey Olegovich

**Abstract:** This article reveals the specificity of SMEs in investment operations through a description of their features in comparison with large businesses, as well as describes in detail the problems and prospects of using bonds as a financing tool.

**Keywords:** bonds, high-yield bonds, SMEs, investments, private investors.

Доступ субъектов МСП к капиталу отождествляется с инновационным развитием, возможностями повышения конкурентоспособности национальной экономики, нередкой финансово-экономической эффективностью и другими факторами влияния, за которыми скрываются перспективы стратегического (долгосрочного) роста позиций субъекта МСП. Очевидно, что существенный потенциал роста и доходности субъекта МСП как участника инвестиционного процесса «компенсируется» высокими или катастрофическими величинами рисков, связанных с инвестициями. Тем не менее, субъекты МСП как участники инвестиционного процесса и осуществляемых инвестиционных операций сталкиваются с проблемами доступности инвестиционного капитала, причины чего кроются в действующих механизмах предоставления инвестиций (а именно в сложившейся системе эмиссии ценных бумаг и допуска к участию в привлечении инвестиций через них, а также актуализируется ввиду снижения доступности и привлекательности банковских кредитов).

Рассматривая категорию «участник инвестиционного процесса», стоит отметить, что под ней понимается субъект, принимающий участие в процессах инвестиционной деятельности – вовлеченный в те или иные аспекты инвестиций и обладающий собственными точками интереса.

Как пишет Н.А. Миронова, в целях совершенствования инвестиционных процессов и повышения их эффективности в стране требуется принятие и осуществление планомерных реформ, выраженных в инвестиционной политике, направленной на стимулирование спроса на внутреннем уровне и призванной поддерживать, в первую очередь, реальный сектор экономики, минимизировать финансовые спекуляции [1].

В связи с этим, считаем, что важную роль в инвестиционных процессах и их результатах занимают именно субъекты МСП, которые, тем не менее, отличаются характерными специфическими особенностями и степенью вовлеченности в отдельные направления инвестиционных процессов.

В научной литературе деятельность субъектов МСП отождествляется с существенным финансо-



во-экономическим, инвестиционным и инновационным потенциалом. Например, О.Б. Иванов и Е.М. Бухвальд отмечают существенный вклад МСП в развитие региональных экономик, повышение их конкурентоспособности, а также в разнообразии сфер деятельности [2]. Ж.Г. Голодова и П.А. Смирнов отождествляют субъектов МСП с более гибкими, социально-экономически значимыми и комплексно влияющими на конкурентоспособность страны экономическими агентами [3].

При этом субъекты МСП испытывают потребность в выработке специального подхода к функционированию в экономике, ввиду своих специфических особенностей размерности, доступности финансовых ресурсов и подверженности изменениям. В связи с чем политика содействия МСП заключается в предоставлении доступа к различным финансовым и нефинансовым механизмам поддержки при исключении негативных проявлений влияний на зрелость предпринимательства и состояние других субъектов рынка.

Субъекты МСП как специфический участник инвестиционных процессов отличается некоторыми характерными особенностями:

- разнообразие видов экономической деятельности, размерности, объединение под категорией МСП как микропредприятий, так и малого, среднего бизнеса, условия функционирования каждого из которых достаточно индивидуальны, что диктует существенное расхождение в целях участия в инвестиционных процессах и привлечения инвестиций;

- вследствие малой размерности (как правило), ограниченная ресурсная база (финансовые, материальные, человеческие ресурсы) и высокая степень заинтересованности в получении выгодной поддержки (финансовой и нефинансовой), в особенности в части материальных финансовых ресурсов для реализации внутренних проектов и преобразований;

- характерное привлечение инвестиций для повышения уровня операционной эффективности, совершенствования деятельности, модернизации, внедрения инноваций, улучшения, за которыми скрывается потенциал долгосрочного роста и выхода в категории «большой» размерности на перспективу;

- более низкий доступ к финансированию, который объясняется оценкой субъектов МСП (традиционно) как более рискованных вложений, что характерно как при привлечении кредитов, так и в случае эмиссии ценных бумаг.;

- высокая социально-экономическая роль инвестиций в субъектах МСП, ввиду рассмотрения их деятельности как существенного фактора общественного развития, диверсификации национальной экономики, совершенствования региональных экономических систем, создания рабочих мест и сохраняющегося потенциала роста в дальнейшем (и многих других обоснований социального характера инвестиций в них).

Заявленные особенности фактически становятся фактором снижения уровня инвестиционной активности и степени участия субъектов МСП в инвестиционных процессах, поскольку субъекты МСП сталкиваются с проблематикой доступности финансовых ресурсов и оказываются неспособны соответствовать требованиям, которые предъявляются к ним как к заемщикам или получателям инвестиционных ресурсов. Характерными способами участия субъектов МСП в инвестиционных процессах становятся два укрупненных вектора: банковское кредитование и эмиссия ценных бумаг (акции и/или облигации).

Итак, при рассмотрении кредитования наблюдается наибольшая вариативность доступных субъектам МСП сценариев организации инвестиционного процесса, поскольку кредитование коммерческими банками остается одним из ключевых и распространенных инструментов инвестиций в МСП в России. Тем не менее, для данного способа участия субъекта МСП в инвестиционных процессах характерным недостатком является высокая процентная ставка и нередко ограниченная кредитоспособность заемщика, что негативно влияет на итоговый уровень и динамику инвестиционной активности МСП. Тем не менее, в целом можно констатировать, что кредитование МСП сегодня становится ключевым и наиболее доступным инструментом их финансирования.

Несколько иная и более противоречивая ситуация проявляется с точки зрения участия субъектов МСП в инвестиционных процессах через эмиссию ценных бумаг, что связывается с куда более обшир-

ными требованиями и административными ограничениями такого участия.

Например, в исследовании Л.А. Юдинцевой в России выход субъектов МСП на рынок акций или облигаций путем эмиссии соответствующих ценных бумаг распространен в большей мере именно среди средних предприятий. В части выпуска акций субъектами МСП на Московской бирже действует Сектор Роста – на нем представлены более упрощенные условия эмиссии акций; с облигациями обстоит схожая ситуация – они используются, преимущественно, в качестве инструмента долгового и долгосрочного привлечения заемного капитала. Московской биржей, как резюмирует автор, выпуск облигаций в секторе МСП также поддерживается путем предоставления мер по снижению издержек на размещение; в процесс включаются и государственные фонды, например Фонд развития промышленности субсидирует выплаты по облигациям, тем самым снижает уровень нагрузки самого бизнеса – эмитента ценных бумаг. Тем не менее, справедливыми видятся выводы автора по вопросам характерных проблем эмиссии ценных бумаг субъектами МСП, ввиду:

- во-первых, воздействия высоких издержек на выпуск ценных бумаг (требуется длительное юридическое сопровождение для преодоления влияния административных барьеров; существует потребность в управлении бухгалтерским учетом и маркетингом для повышения известности компании; имеют место длительные процедуры согласования и регистрации, сокращающие скорость и гибкость применения такого механизма для привлечения инвестиций в МСП);

- во-вторых, малые предприятия (микропредприятия, малый бизнес, также входящие в категорию МСП) сталкиваются с проблемой неготовности к высоким требованиям бирж, оказываются неспособны подготавливать публичную отчетность собственными ресурсами, недостаточно проинформированы в механизмах и способах эмиссии ценных бумаг, в целом ограничены в свободных ресурсах, которые требуются для выполнения обязательных процедур эмиссии ценных бумаг;

- в-третьих, проявляется недоверие как со стороны собственников, которые при эмиссии акций сталкиваются с «размытием» контроля другими держателями, так и со стороны инвесторов, опасаясь излишне высоких рисков, приходящихся на МСП и их инструменты (акции или облигации, эмитентом которых выступает субъект МСП) [4].

Примечательными с учетом заявленного видятся воззрения А.Е. Ушанова, который отмечает, что в современных условиях субъекты МСП находятся в ситуации практически полного отсутствия внятных альтернатив банковским кредитам по привлечению инвестиций для развития. Для субъектов МСП облигационный заем становится источником:

- привлечения достаточных и крупных объемов капитала при исключении риска перераспределения собственности (как подобное происходит в случае эмиссии акций);

- повышения уровня репутации (минимизации на перспективу репутационных рисков) и одновременного улучшения кредитной истории;

- исключения зависимости от решений «единственного» кредитора – коммерческого банка, диктующего условия кредитования;

- формирования неизменяемых условий предоставления заемных средств без возможности внесения изменений в одностороннем порядке.

В тоже время, облигации, выпущенные субъектом МСП, также представляют точку интереса для инвесторов, поскольку отличаются высокой доходностью и предсказуемостью. Тем не менее, автор также отмечает, что современные субъекты МСП сталкиваются с проблемами фактической неготовности к эмиссии облигаций из-за: сложности процедуры, высоких бюрократических издержек, длительности [5].

Отметим, что на официальном сайте Московской биржи вырисовывается следующий примерный портрет потенциального эмитента ценных бумаг в Секторе Роста, в котором выражается часть требований для участия в инвестиционных процессах и получения финансирования [6]:

- Во-первых, годовая выручка эмитента не ниже 120 млн. руб., при выпуске ценных бумаг (акций или облигаций) в размере не менее 50 млн. руб.

- Во-вторых, объем выручки (или валюты баланса) должен быть не менее чем вдвое больше объема эмиссии ценных бумаг.

- В-третьих, темпы роста выручки компании за 3 года должны быть не ниже 10%.

В-четвертых, наличие прозрачной и выверенной финансовой отчетности, проработанных стандартов в области корпоративного управления бизнеса.

Кроме того, отмечается, что процесс размещения облигаций субъектом МСП занимает не менее трех месяцев; осуществляется выплата тарифа Московской бирже (110 тыс. руб. при объеме выпуска ценных бумаг до 200 млн. руб.), а также впоследствии ежегодного тарифа в размере 45 тыс. руб. Дополнительно накладываются обязательство по учету прав на облигации, обслуживанию выпуска, а также исполнению функций платежного агента (начиная от 59 тыс. руб.); выделяются дополнительные расходы, понесенные на оплату представителям владельцев облигаций, а также самим организатором эмиссии [6].

Очевидно, что соответствие представленным требованиям со стороны части субъектов МСП практически не представляется возможным; в конечном счете подобное снижает фактический интерес субъектов МСП к рассмотрению процедуры выпуска ценных бумаг на фондовом рынке как способа-альтернативы для привлечения капитала. Основная проблема заключается в отсутствии большей сегментации заемщиков по категориям, как подобное происходит, например, в процессах банковского кредитования.

Актуальной и значимой видится идея проработки и сегментации требований к эмитентам акций и облигаций – субъектам МСП, ввиду широты их природы, разнообразия, а также влияния ряда вышеописанных особенностей как субъектов инвестиционного процесса. В частности, объединение под началом «субъект МСП» как микропредприятий, малых предприятий, так и крупных (относительно микро- и малых предприятий) бизнес-структур делает выход первых двух категорий на эмиссию ценных бумаг маловероятным и практически невозможным, соответственно, подобное не позволяет говорить о разнообразии и доступности различных инструментов инвестиций и их привлечения для субъектов МСП как таковых и делает рассматриваемые преимущества выпуска акций/облигаций нежизнеспособными (ввиду их исключительности и фактической недоступности для большей части представителей «субъект МСП»). Фактически предъявляющиеся требования к эмитенту ценных бумаг не в полной мере согласованы со специфическими особенностями субъекта МСП как участника инвестиционных процессов.

Иными словами, необходимость разделения эмитентов ценных бумаг среди субъектов МСП в зависимости от их размеров обоснована значительными различиями в ресурсах, возможностях и потребностях между микро-, малыми и средними предприятиями, каждое из которых относится к категории «субъект МСП» и, что очевидно, располагает концептуально отличными по доступности и своему уровню ресурсами.

#### Список источников

1. Миронова Н.А. Структура инвестиционных процессов в России // Вестник евразийской науки. – 2016. – №4 (35). – С. 1–8.
2. Иванов О.Б., Бухвальд Е.М. Малое и среднее предпринимательство как фактор пространственного развития Российской экономики // ЭТАП. – 2018. – №5. – С. 7–24.
3. Голодова Ж.Г., Смирнов П.А. Малое предпринимательство: роль в социально-экономической системе // Вестник РУДН. Серия: Социология. – 2021. – №3. – С. 267–579.
4. Юдинцева Л.А. Финансовые источники развития бизнеса // Экономика. Бизнес. Банки. – 2021. – №2(52). – С. 31–43.
5. Ушанов А. Е. Инвестиции в корпоративные облигации как альтернатива банковскому кредитованию малого и среднего бизнеса // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. – 2020. – №1. – С. 72–76.
6. Сектор Роста. Московская биржа. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://www.moex.com/s2151> (дата обращения 12.01.2025).

УДК 368

# РАЗВИТИЕ ЭЛЕКТРОННОГО СТРАХОВАНИЯ В РОССИИ

АГАРКОВА ЛОЛИТА ПЕТРОВНА,  
ШАТАЛОВА АЛЕКСАНДРА ЕВГЕНЬЕВНА

студенты  
ФГБОУ ВО «НИУ БелГУ»

*Научный руководитель: Пашкова Елена Николаевна*  
старший преподаватель  
ФГБОУ ВО «НИУ БелГУ»

**Аннотация:** В статье рассматривается актуальная проблема цифровизации страховой отрасли и внедрения электронного страхования в России. Проведен анализ этапов развития онлайн-страхования, начиная с 1990-х годов, включая ключевые события, такие как внедрение электронной цифровой подписи и изменения в законодательстве. Раскрыты преимущества электронного страхования для клиентов и страховых компаний, а также обозначены основные проблемы, включая несовершенство нормативной базы, киберриски и низкий уровень цифровой грамотности отдельных групп населения. Особое внимание уделено перспективам использования искусственного интеллекта и больших данных для автоматизации процессов и персонализации страховых продуктов. Предложены рекомендации по совершенствованию законодательной базы, усилению кибербезопасности и реализации образовательных программ для преодоления существующих барьеров.

**Ключевые слова:** электронное страхование, цифровизация, страховые услуги, искусственный интеллект, большие данные, кибербезопасность, законодательство, цифровая грамотность, страховая отрасль России.

## DEVELOPMENT OF ELECTRONIC INSURANCE IN RUSSIA

Agarkova Lolita Petrovna,  
Shatalova Alexandra Evgenievna,  
Pashkova Elena Nikolaevna

**Abstract:** The article deals with the actual problem of digitalization of the insurance industry and the introduction of electronic insurance in Russia. The analysis of the stages of online insurance development since the 1990s, including key events such as the introduction of an electronic digital signature and changes in legislation, has been carried out. The advantages of electronic insurance for clients and insurance companies are revealed, as well as the main problems, including imperfection of the regulatory framework, cyber risks and low level of digital literacy of certain population groups. Special attention is paid to the prospects of using artificial intelligence and big data to automate processes and personalize insurance products. Recommendations on improving the legislative framework, strengthening cybersecurity and implementing educational programs to overcome existing barriers are proposed.

**Keywords:** electronic insurance, digitalization, insurance services, artificial intelligence, big data, cybersecurity, legislation, digital literacy, the insurance industry of Russia.

Традиционная форма страхования предполагает личное общение между клиентом и страховым агентом, посещение офисов и физическое подписание документов. Страхование — это система защиты интересов физических и юридических лиц в случае наступления непредвиденных событий (страховых случаев). В основе страхования лежит договор между страхователем (лицом, приобретающим страховку) и страховщиком (страховой компанией). Страхователь уплачивает страховую премию (взнос), а страховщик обязуется выплатить компенсацию при наступлении оговоренных условий. Однако с развитием технологий страхование претерпело значительные изменения, что привело к появлению нового формата — электронного страхования [4].

Электронное страхование представляет собой процесс покупки и обслуживания страховых полисов через интернет. Все этапы взаимодействия между клиентом и страховой компанией — выбор продукта, оформление договора, оплата и получение полиса — происходят онлайн. Это избавляет клиентов от необходимости посещать офисы и значительно экономит время.

Внедрение цифровых технологий в страховую отрасль открыло перед компаниями новые возможности, сделав услуги более доступными и удобными. Тем не менее, на пути к современному электронному страхованию стояло немало вызовов и препятствий (см. табл. 1).

Развитие электронного страхования в России началось с момента активного распространения интернета в стране в 1990-х годах. После появления стандарта Всемирной паутины в 1991 году финансовый сектор одним из первых начал осваивать новые цифровые возможности. Сначала в интернете стали работать банки, а затем к ним присоединились и страховые компании, увидевшие потенциал в удаленных услугах.

Знаковым событием стало 30 ноября 1999 года, когда компания «Ренессанс Страхование» продала первый страховой полис через интернет. Этот полис был оформлен на гражданскую ответственность. С этого момента началась новая эра для страхового рынка в России.

Таблица 1

**Этапы развития электронного страхования в России**

Этап	Период	Описание
Зарождение	2000–2010 гг.	Первые шаги цифровизации: появление интернет-страниц страховых компаний, ограниченное внедрение онлайн-услуг.
Развитие	2011–2015 гг.	Расширение функциональности сайтов, внедрение онлайн-калькуляторов и сервисов для покупки полисов ОСАГО и КАСКО.
Интеграция	2016–2020 гг.	Развитие мобильных приложений, интеграция с экосистемами банков, внедрение электронных подписей для оформления.
Цифровизация	2021–2023 гг.	Использование искусственного интеллекта и блокчейна, развитие онлайн-платформ для дистанционного обслуживания.
Современность	2024–н.в.	Внедрение IoT, телемедицины, смарт-контрактов, активное развитие экосистем электронного страхования.

Онлайн-страхование стало постепенно набирать популярность, хотя на пути его становления было немало сложностей. Важнейшей проблемой являлось законодательное ограничение: по закону заключение страхового договора требовало физического подписания документов. Чтобы обойти это препятствие, компании отправляли курьеров к клиентам для подписания бумаг. Такая схема работала до тех пор, пока в 2015 году не были внесены изменения в законодательство, разрешающие использование электронной цифровой подписи (ЭЦП) [6].

С внедрением ЭЦП процесс оформления страховых полисов значительно упростился. Теперь клиенты могли заключать договоры полностью онлайн, не покидая дома. Однако на первых этапах онлайн-страхование было доступно лишь для ограниченного набора продуктов. В основном это были полисы для поездок, страхование автомобилей и недвижимости. В то время как более сложные виды страхования, такие как медицинские программы или страхование жизни, требовали личного участия

клиента и оценки специалиста.

Среди причин, которые стимулировали развитие электронного страхования, были удобство и экономическая выгода как для страхователей, так и для страховых компаний. Клиенты могли быстро оформить полис, избегая посредников и очередей в офисах. Страховые компании, в свою очередь, снижали издержки на содержание офисов и персонала. Эти средства часто перенаправлялись на рекламные кампании и улучшение цифровых платформ.

Постепенно всё больше крупных страховых компаний начали предлагать онлайн-продукты. Такие лидеры рынка, как «Росгосстрах», «Согаз», «РЕСО-Гарантия», «Ингосстрах» и «АльфаСтрахование», внедрили на своих сайтах возможность оформления полисов через интернет. К 2016 году почти все основные виды страхования, не требующие экспертной оценки, можно было оформить онлайн [6].

Электронное страхование представляет собой инновационную систему предоставления страховых услуг, которая меняет традиционные подходы к взаимодействию между страхователем и страховщиком. Несмотря на очевидные преимущества — удобство, доступность и экономия ресурсов, — развитие этого сегмента в России сталкивается с рядом проблем. Одной из ключевых трудностей является несовершенство законодательной базы. Законы, регламентирующие процесс заключения страховых договоров, часто не учитывают специфику цифровой среды [2].

Кроме того, одной из самых серьёзных угроз электронному страхованию являются кибер-риски. Современные страховые компании обрабатывают огромные массивы персональных данных, что делает их привлекательной целью для кибератак. Известные случаи утечек данных, такие как атаки на крупные банки и страховые компании в 2020 году, показывают, насколько важно инвестировать в кибербезопасность [9]. Отсутствие должной защиты может привести не только к финансовым потерям, но и к утрате доверия клиентов.

Ведущие компании, такие как «Ингосстрах» и «Росгосстрах», активно внедряют цифровые платформы, что способствует ускорению роста сегмента. Тем не менее, Россия всё ещё отстаёт от стран с более высоким уровнем цифровизации: в США доля электронного страхования превышает 40%, а процесс оформления полисов полностью автоматизирован благодаря широкому применению искусственного интеллекта (ИИ) [8].

Перспективы применения ИИ и больших данных в страховании особенно интересны. Например, ИИ позволяет автоматизировать процесс рассмотрения заявлений, анализировать риски и формировать персонализированные страховые продукты. С помощью Big Data страховые компании могут прогнозировать поведение клиентов и предлагать решения, которые максимально соответствуют их потребностям. Такие технологии уже активно используются за рубежом и постепенно внедряются в России [12].

Однако цифровизация сталкивается с препятствиями, связанными с низким уровнем цифровой грамотности среди некоторых групп населения. Особенно это касается пожилых людей и жителей отдалённых регионов. В ответ на это страховые компании и государственные структуры начинают реализовывать образовательные программы, направленные на повышение осведомлённости и обучения пользованию цифровыми платформами. Например, государственные инициативы, такие как программа «Цифровая экономика», включают разделы, посвящённые обучению работе с онлайн-сервисами [6].

В заключение можно отметить, что для полного раскрытия потенциала электронного страхования в России необходимы комплексные меры. Совершенствование законодательной базы, усиление кибербезопасности, развитие образовательных программ и активное внедрение передовых технологий, таких как ИИ и блокчейн, — это ключевые шаги, которые позволят преодолеть существующие барьеры и сделать электронное страхование доступным и удобным для всех категорий граждан.

#### Список источников

1. Белова О. Н. Проблемы развития страхования жизни в России и пути их решения [Электронный ресурс] // Научно-исследовательский журнал. – 2023. – URL: <https://elar.urfu.ru/handle/10995/99708>

2. Гончаров А. А. Развитие рынка электронного страхования [Электронный ресурс] // Научные труды. – 2023. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-rynka-elektronnogo-strahovaniya>
3. Иванов Д. А. Страхование в эпоху цифровой экономики [Электронный ресурс] // Современные финансы. – 2023. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=35435904>
4. Кузнецов С. В. Цифровизация страхования: анализ, проблемы и направления развития [Электронный ресурс] // Вестник экономики. – 2023. – URL: <https://vaael.ru/article/view?id=2870>
5. Петрова М. Н. Особенности развития и цифровизации страхования жизни в России [Электронный ресурс] // Информационное общество. – 2022. – URL: <https://infosoc.iis.ru/article/download/319/207/475>
6. Сидоров И. А. Страховой рынок России: современное состояние и направления развития [Электронный ресурс] // Экономика и право. – 2023. – URL: <https://1economic.ru/lib/114168>
7. Смирнова Е. В. Развитие интернет-страхования в России на современном этапе [Электронный ресурс] // Финансы и страхование. – 2022. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-internet-strahovaniya-v-rossii-na-sovremennom-etape>
8. Федорова Л. В. Перспективы развития страхового рынка в России в период цифровизации [Электронный ресурс] // Финансовая аналитика. – 2023. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=53965309>
9. Сайбель, Н. Ю. Интернет-страхование в России: современное состояние и перспективы / Н. Ю. Сайбель, Е. В. Красюк. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2016. — № 10 (114). — С. 855-857.
10. На всех этапах: какую роль играет искусственный интеллект в страховании. [Электронный ресурс] – URL: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/cmm/66c459329a7947f1b3b93457?from=copy>
11. Обзор рынка страхования зарубежных стран (США, Великобритания, Китай) и возможности применения ведущих практик в РФ. - [Электронный ресурс] – URL: <https://apni.ru/article/obzor-rynka-strahovaniya-zarubezhnyh-stran-s-sh-a-velikobritaniya-kitaj-i-vozmozhnosti-primeneniya-vedushhih-praktik-v-rf>
12. Российские финансовые организации в 2020 году сообщили почти о тысяче попыток кибератак. [Электронный ресурс] – URL: <https://tass.ru/ekonomika/10971193>
13. «Цифровая экономика РФ». – [Электронный ресурс] – URL: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/858/>

# НАЛОГИ И НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ



УДК 330

# ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ УЧЕТА И НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РОССИИ

**НУРЕЕВА ЕЛЕНА АЛЕКСАНДРОВНА**

магистрант

«Поволжский институт управления имени П.А. Столыпина - филиал РАНХиГС»

**Научный руководитель: Золотарева Елена Владимировна**

к.э.н., доцент

«Поволжский институт управления имени П.А. Столыпина - филиал РАНХиГС»

**Аннотация:** В статье рассматриваются актуальные проблемы учета и налогообложения малого предпринимательства в России, а также перспективы его развития в условиях современных экономических реалий. Обсуждаются существующие сложные процедуры налогообложения, высокие ставки налогов и недостаток доступных ресурсов для малых предприятий. Анализируются изменения в законодательстве, направленные на упрощение налогового режима и улучшение условий для ведения бизнеса.

**Ключевые слова:** учет, налогообложение, малое предпринимательство, Россия, налоги, законодательство, цифровые технологии, финансовая грамотность, поддержка бизнеса, перспективы развития.

## PROBLEMS AND PROSPECTS OF DEVELOPMENT OF ACCOUNTING AND TAXATION OF SMALL BUSINESS IN RUSSIA

**Nureeva Elena Aleksandrovna***Scientific adviser: Zolotareva Elena Vladimirovna*

**Abstract:** The article discusses the current problems of accounting and taxation of small business in Russia, as well as the prospects for its development in modern economic realities. The existing complex tax procedures, high tax rates, and the lack of available resources for small businesses are discussed. The changes in legislation aimed at simplifying the tax regime and improving business conditions are analyzed.

**Keywords:** accounting, taxation, small business, Russia, taxes, legislation, digital technologies, financial literacy, business support, development prospects.

В современном экономическом ландшафте России малое предпринимательство играет ключевую роль в обеспечении устойчивости и динамики развития экономики. Однако малые бизнесы сталкиваются с серьезными вызовами в сфере учета и налогообложения.

Актуальность темы исследования заключается в необходимости анализа существующих проблем, связанных с учетом и налогообложением малого предпринимательства в России. С учетом изменений в экономической ситуации и государственной политики, необходимо выявить ключевые аспекты, которые влияют на функционирование этого сегмента экономики.

Целями данного исследования являются:

1. Выявление основных проблем учета и налогообложения, с которыми сталкиваются малые предприятия,

2. Анализ последствий недавних изменений в законодательстве и оценка их воздействия на предпринимательскую деятельность.

В соответствии с Федеральным законом от 24 июля 2007 года № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации», малое предпринимательство включает в себя юридические лица и индивидуальных предпринимателей, соответствующих определённым критериям. Это важный сегмент экономики, который влияет на её разнообразие и динамику. Основные критерии отнесения предприятий к малому предпринимательству заключаются в лимитах по доходам и численности работников. В частности, для микропредприятий годовой доход не должен превышать 120 миллионов рублей, а среднесписочная численность работников — 15 человек. Малые предприятия могут иметь доход до 800 миллионов рублей и до 100 сотрудников [1].

Малое предпринимательство является катализатором экономического роста в стране. Оно формирует конкурентную среду, способствующую инновациям и развитию предпринимательской инициативы. Малые и средние предприятия (МСП) обеспечивают значительное количество рабочих мест. Это напрямую влияет на уровень занятости и благосостояние населения. Они берут на себя важные социально-экономические функции, предоставляя услуги и товары, которые удовлетворяют потребности местного населения.

Согласно данным Министерства экономического развития России, численность занятых в секторе МСП на сегодняшний день достигла 29,7 миллиона человек, из которых 7,8 миллиона составляют самозанятые. Ежегодно в стране создаётся более одного миллиона новых субъектов малого бизнеса, что усиливает его присутствие на рынке и разнообразие отраслей.

Доля МСП в валовом внутреннем продукте (ВВП) России остаётся стабильной в последние годы, превышая 20%. Это подтверждает важность сектора для национальной экономики и его способность к генерации добавленной стоимости. В 2022 году налоговые поступления от субъектов МСП в консолидированный бюджет Российской Федерации (включая региональные и местные бюджеты, а также фонды) увеличились на 10% по сравнению с 2021 годом и составили 4,7 триллиона рублей, что составляет 20% всех доходов бюджета [2].

Нынешняя система налогообложения недостаточно учитывает особенности доходов и расходов малых предприятий. Согласно имеющемуся опыту предпринимательства на российском рынке, чаще всего основным источником средств для инвестиций в развитие малых компаний становится собственный капитал. В условиях усугубления экономической нестабильности, которая в данный момент особенно остро влияет на экономику, предприниматели все больше склоняются к тому, чтобы полагаться исключительно на свои денежные средства и капитал, отказываясь при этом от привлечения заемных средств. Это связано прежде всего с количеством санкций, увеличением процентных ставок и ужесточением требований к залогам и финансовым показателям заемщиков со стороны банков.

Таким образом, средний и, особенно, малый бизнес сталкивается с проблемами, связанными с ростом затрат на налоги и снижением прибыльности. Постоянное увеличение налоговой нагрузки может привести к уменьшению числа организаций на рынке, их уходу в теневой сектор или переориентации на отрасли с более быстрым оборотом капитала, что также негативно сказывается на рыночной конъюнктуре и структуре региональных и национальных рынков [3, с. 40].

В последние годы в России было введено множество реформ в налоговой системе. Рассмотрим основные изменения, а также их последствия для бизнеса [4, с. 58].

Первым значимым изменением стало повышение предельного размера дохода для применения упрощенной системы налогообложения (УСН) до 450 миллионов рублей. Это нововведение предоставило возможность большему числу компаний воспользоваться упрощенной системой налогообложения, что существенно упростит процесс ведения бухгалтерии и налоговой отчетности. Однако, важно отметить, что при доходе свыше 60 миллионов рублей у субъектов бизнеса возникает обязанность уплачивать налог на добавленную стоимость (НДС).

Кроме того, были отменены повышенные ставки по УСН: ставка 8% для объекта налогообложения «доходы» и 20% для объекта «доходы минус расходы».

Также важным изменением стало введение прогрессивной шкалы ставок по налогу на доходы

физических лиц (НДФЛ). Вместо двух существующих ставок (13% и 15%) теперь будут пять: 13%, 15%, 18%, 20% и 22%. Эта реформа направлена на обеспечение большей справедливости в налогообложении, однако она может увеличить нагрузку на тех предпринимателей, чей доход достигнет высоких уровней.

В сфере налога на прибыль также произошли значительные изменения: общепринятая ставка была увеличена с 20% до 25%. Однако для IT-компаний снизили ставку до 5% (ранее она составляла 0%), что создаст дополнительные стимулы для развития высоких технологий и инновационных стартапов [5].

Наконец, изменения коснулись и страховых взносов. Субъекты малого и среднего бизнеса теперь будут платить больше, но для бизнеса с основным кодом ОКВЭД, относящимся к обрабатывающим производствам, установлен пониженный тариф страховых взносов — 7,6% вместо предыдущих 15%.

Рассмотрим, как указанные реформы влияют на малое предпринимательство. В частности, введение льготной ставки страховых взносов для малого бизнеса в сфере обрабатывающего производства в размере 7,6% станет значительным облегчением для предпринимателей.

Кроме того, для субъектов малого и среднего бизнеса пониженный тариф страховых взносов в размере 15% применяется для выплат, превышающих 1,5 размера минимальной оплаты труда (МРОТ). Данная мера будет полезна тем предприятиям, которые уже вышли на уровень стабильного дохода и могут позволить себе работать с более высоким количеством сотрудников [6, с.25].

Упрощение налогового режима является главной тенденцией в развитии налогообложения. Федеральные инициативы, направленные на снижение налоговой нагрузки на малый и средний бизнес, набирают популярность. Упрощенная система налогообложения позволяет предпринимателям сократить время и ресурсы, затрачиваемые на ведение бухгалтерии.

Современные электронные налоговые системы позволяют компаниям более эффективно управлять своими налоговыми обязательствами. Эти системы обеспечивают автоматическую проверку и отправку налоговых деклараций, что значительно уменьшает временные затраты на подготовку документов.

Использование блокчейн-технологий в учете и налогообложении – еще одна перспективная область развития. Блокчейн обеспечивает высокий уровень безопасности данных и делает их доступными для всех участников процесса. Это может значительно снизить уровень мошенничества и улучшить прозрачность финансовых операций.

В заключение, учет и налогообложение малого предпринимательства в России представляют собой сложную и многогранную область, требующую комплексного подхода и реформирования. Проблемы, с которыми сталкиваются малые предприятия, такие как сложность налогового законодательства, высокие требования к отчетности и недостаток финансовой поддержки, значительно сдерживают их развитие и конкурентоспособность.

Тем не менее, существуют положительные тренды, связанные с развитием цифровых технологий и программ государственной поддержки, которые открывают новые перспективы для малых предпринимателей. Ключевую роль в улучшении ситуации могут сыграть упрощение налогового режима, снижение налоговой нагрузки и активное вовлечение предпринимателей в обсуждение законодательных инициатив.

Таким образом, для создания устойчивой и динамичной среды для малого бизнеса в России необходимы совместные усилия государства, предпринимателей и общественных организаций, что обеспечит сбалансированное развитие сектора и положительно скажется на экономическом росте страны в целом.

#### Список источников

1. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 № 146-ФЗ (ред. от 28.12.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2023)
2. Федеральный закон «О проведении эксперимента по установлению специального налогового режима «Автоматизированная упрощенная система налогообложения» № 17-ФЗ от 25.02.2022 (Последняя редакция)

3. Власова, М. С., Налоги и налогообложение: учебное пособие / М. С. Власова, О. В. Суханов. — Москва: КноРус, 2023. — 216 с.
4. Гордеева С. Е. НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ СУБЪЕКТОВ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РОССИИ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ // Вестник науки. 2023. №6 (63). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nalogooblozhenie-subektov-malogo-i-srednego-predprinimatelstva-v-rossii-problemy-i-perspektivy-razvitiya-1> (дата обращения: 13.01.2025).
5. Основные направления налоговой политики на 2023 год и плановый период от 28 июля 2022 года.
6. Абиева С.А., С.А. Плотникова. Совершенствование инструментов повышения инновационной активности малого бизнеса // Инновационная деятельность. - 2022 - №4 (22). – С. 31-36.

© Е.А. Нуреева, 2025

УДК 336.22

# АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ ВВЕДЕНИЯ ПРОГРЕССИВНОЙ НАЛОГОВОЙ СТАВКИ В РОССИИ С 2025 ГОДА

ГРИГОРЬЕВ ДАНИИЛ ДЕНИСОВИЧ,  
ШАПОВАЛОВА ЕКАТЕРИНА АНДРЕЕВНА

студенты

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»

**Аннотация:** Статья анализирует введение прогрессивной налоговой ставки в России с 2025 года, рассматривая потенциальные экономические и социальные последствия. Особое внимание уделяется влиянию на социальные группы, возможным изменениям в бюджетной системе и рискам для бизнес-климата. Предлагаются рекомендации для эффективного внедрения новой налоговой системы, учитывая мировой опыт и мнения граждан.

**Ключевые слова:** прогрессивная налоговая ставка; социальная справедливость; бюджетная система; экономические последствия; инвестиционная активность; мировая практика.

## ANALYSIS OF THE IMPACT OF INTRODUCING A PROGRESSIVE TAX RATE IN RUSSIA STARTING FROM 2025

Grigorev Daniil Denisovich,  
Shapovalova Ekaterina Andreevna

**Abstract:** The article analyzes the introduction of a progressive tax rate in Russia starting from 2025, examining its potential economic and social consequences. Special attention is given to the impact on social groups, potential changes in the budget system, and risks to the business climate. Recommendations are provided for the effective implementation of the new tax system, considering global experience and public opinion.

**Key words:** progressive tax rate; social justice; budget system; economic consequences; investment activity; global practice.

Введение прогрессивной налоговой ставки в России с 2025 года является одной из ключевых инициатив экономической политики государства, направленной на перераспределение доходов, повышение социальной справедливости и обеспечение стабильности бюджета. Прогрессивное налогообложение подразумевает увеличение налоговой ставки в зависимости от уровня дохода налогоплательщика, что должно способствовать более справедливому распределению налогового бремени. В данной статье рассматриваются потенциальные экономические последствия введения прогрессивной налоговой ставки, влияние на социальные группы и возможные изменения в бюджетной системе.

Прогрессивная налоговая ставка представляет собой систему налогообложения, при которой ставки налога увеличиваются с ростом дохода налогоплательщика. Это отличается от регрессивного налогообложения, где ставки остаются постоянными или уменьшаются с ростом дохода, и от пропорционального налогообложения, где ставка равна для всех категорий налогоплательщиков.

Основной целью введения прогрессивной налоговой ставки является устранение неравенства в распределении доходов и помощь государству в реализации социальных программ. Проблемы, свя-

занные с богатством и бедностью, остаются актуальными для России, и переход к прогрессивной системе налогообложения может способствовать улучшению социальной справедливости.

Ожидается, что введение прогрессивной налоговой ставки положительно скажется на формировании государственного бюджета. Увеличение доходов от налогообложения высоких доходов позволит финансировать социальные программы, развитие инфраструктуры и поддержку экономического роста. При этом важно учитывать, как изменения могут отразиться на налоговом поведении граждан.

Однако введение прогрессивной налоговой ставки также может привести к снижению потребительских расходов высокодоходных граждан, что может оказать негативное влияние на бизнес и сектора экономики, зависящие от высоких расходов. Этот фактор необходимо учитывать при принятии окончательных решений о масштабах и механизме введения новых налоговых ставок.

Введение прогрессивной налоговой ставки может вызвать снижение инвестиционной активности среди высокодоходных граждан и компаний, что может отрицательно сказаться на экономическом росте. Поскольку наличие налогов и их ставка является важным фактором при принятии инвестиционных решений, необходимо оценить возможные риски для бизнес-климата в стране.

Прогрессивное налогообложение должно повысить уровень социальной справедливости, снизив нагрузки на менее обеспеченные группы. Увеличение налоговых поступлений от богатых, в свою очередь, позволит улучшить качество жизни более широких слоев населения через финансирование социальных программ, здравоохранение и образование.

Введение прогрессивной налоговой ставки может неравномерно отразиться на различных социальных группах. Например, средний класс может столкнуться с увеличением налогового бремени в случае, если структура новых ставок будет затрагивать их доходы, что может вызвать недовольство и протестные настроения.

Мировая практика показывает, что многие страны успешно применяют прогрессивное налогообложение для повышения социальной справедливости и формирования стабильных бюджетов. Например, такие страны, как Германия и Швеция, имеют высокие налоговые ставки для богатых граждан, что позволяет достичь высокой степени перераспределения доходов.

Тем не менее, в мировой практике не обходится без трудностей. В странах с прогрессивным налогообложением периодически возникает дискуссия о целесообразности высоких налоговых ставок и необходимости поддержки высокодоходного населения для стимулирования экономического роста.

Одной из рекомендаций при внедрении прогрессивной налоговой ставки является постепенное введение изменений с учетом экономической ситуации и состояния рынка. Это позволит минимизировать негативные последствия, связанные с резким увеличением налогового бремени.

Важно организовать открытые дискуссии и получать обратную связь от различных слоев населения. Понимание реакции общества на нововведения позволит власти внести необходимые корректировки в концепцию и подходы к введению новых налоговых ставок.

Необходимо обеспечить регулярный мониторинг и оценку эффективности введенной прогрессивной налоговой системы. Это позволит оперативно реагировать на изменения и корректировать стратегию в соответствии с реальными условиями и последствиями.

Введение прогрессивной налоговой ставки в России с 2025 года представляет собой значительную инициативу в области экономической политики, направленную на улучшение социальной справедливости и укрепление государственного бюджета. Однако для успешного осуществления данной меры необходимо тщательно проанализировать возможные экономические и социальные последствия, учитывать мировой опыт и активно работать с населением. Правильный подход к внедрению прогрессивного налогообложения может стать важным шагом на пути к более справедливому и стабильному экономическому развитию России.

#### **Список источников**

1. Иващенко Е. П. Экономические последствия введения прогрессивной налоговой ставки // Финансовая аналитика. - 2023. - №8 (2). - С. 22-34.

2. Ковалев, С. Д. Инвестиционная активность и налогообложение: взаимосвязь и последствия // Журнал финансового анализа. - 2023. - №7 (4). - С. 77-88.
3. Петриковец Н. А. Социальная справедливость и прогрессивная налоговая ставка // Государственное регулирование экономики. - 2022. - №5 (1). - С. 45-54.
4. Смирнов А. В. Прогрессивное налогообложение: мировой опыт // Экономика и общество. - 2021. - №6 (3). - С. 139-149.
5. Опросы и исследования по налоговой политике России // Левада-Центр URL: <https://www.levada.ru> (дата обращения: 18.12.2024).

# МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА И МЕЖДУНАРОДНЫЕ ОТНОШЕНИЯ



УДК 339.9

# ПОЗИЦИИ ДОЛЛАРА США В СОВРЕМЕННОЙ МИРОВОЙ ВАЛЮТНО-ФИНАНСОВОЙ СИСТЕМЕ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ТЕОРИИ МЕЖДУНАРОДНОГО ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ДЕНЕГ

**СИНДАРОВА ГАНДЖИНА ШАМИЛЬЕВНА**

аспирант

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

*Научный руководитель: Жариков Михаил Вячеславович**д.э.н., доцент**Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации*

**Аннотация:** Гипотеза исследования заключается в том, что национальная валюта, подобно любому другому товару, проходит через аналогичный жизненный цикл. На начальных этапах своей эволюции валюта может рассматриваться как товар - "дикую кошку", когда ее положение на рынке еще нестабильно. По мере укрепления доверия и расширения сферы использования она превращается в "звезду", а затем в "дойную корову", принося государству значительные доходы.

**Ключевые слова:** доллар США, мировая резервная валюта, ФРС, золотой стандарт, Бреттон-Вудская система, МВФ, долларовая гегемония, жизненный цикл продукта, Бостонская консультативная группа, матрица БКГ, валюта, международный жизненный цикл валюты, доллар США, интернационализация.

**THE POSITION OF THE US DOLLAR IN THE MODERN GLOBAL MONETARY AND FINANCIAL SYSTEM  
FROM THE POINT OF VIEW OF THE THEORY OF THE INTERNATIONAL LIFE CYCLE OF MONEY**

**Sindarova Gandzhina Shamilyevna***Scientific adviser: Zharikov Mikhail Vyacheclavovich*

**Abstract:** The hypothesis of the study is that the national currency, like any other commodity, goes through a similar life cycle. At the initial stages of its evolution, a currency can be considered an "unpredictable" commodity when its market position is still unstable. As trust is strengthened and the scope of use expands, it turns into a "star" and then into a "cash cow", bringing significant revenues to the state.

**Keywords:** US dollar, world reserve currency, Fed, gold standard, Bretton Woods system, IMF, dollar hegemony, product lifecycle, Boston Advisory Group, BCG matrix, currency, international currency lifecycle, US dollar, internationalization.

Матрица БКГ построена в соответствии с анализом на основе двух переменных: темпов роста в каждом стратегическом сегменте, фактора динамики этого бизнеса, отражающего "ценность бизнеса", и относительной доли рынка, занимаемой компанией в каждом сегменте, который по своей сути составляет стоимость бизнеса мгновенный индикатор конкурентной позиции компании. [3;2]

Четыре группы продуктов-сильно контрастирующие рынки, обозначенные матрицей БКГ, анали-

зируются следующим образом: – звезды (звезды): это продукты-лидеры на быстрорастущем рынке, обладающие, при условии эффективного управления, самыми низкими затратами, связанными с самой высокой прибыльностью в мире и в стратегическом сегменте. После Второй мировой войны популярность доллара США возросла и он начал постепенно входить в квадрант «звездных товаров». Несмотря на то, что потребности в финансировании высоки, чтобы хотя бы сохранить свои позиции, эти продукты, тем не менее, могут быть успешными в самофинансировании, но с риском недостаточного закрепления конкурентного преимущества. БКГ считает, что звездные продукты должны поддерживать относительный долю рынка, равную или превышающую 2, чтобы не превратиться в иллюзию (Б. Хендерсон, 1981). Доллар США находился в этом квадранте с 1945 г. —1971 г. В 1971 г. его популярность снизилась и был введен плавающий курс.

«Дикие кошки» («проблема») — речь идет о быстрорастущих продуктах, которые требуют значительных инвестиций, хотя бы для того, чтобы идти в ногу с изменением спроса, даже если относительная доля рынка, занимаемая компанией. Низкая рентабельность относительной позиции по кривой опыта приводит к растущей потребности в ликвидности, чтобы хотя бы сохранить отрыв от лидера. Доллар США укрепил свои позиции в 1944 г. в Бреттон-Вудсе, и стал единственной валютой конвертируемой в золото, 35 \$ за тройскую унцию. В этот период доллар, согласно матрице БКГ, находился в квадранте «дикий кошки». (рис. 1)

«Дойные коровы» — это ведущие продукты на рынке с низким уровнем роста, демонстрирующие зрелую фазу их жизненного цикла. Эти продукты являются основным источником чистых денежных средств в компании они финансируют собственный рост, они покрывают накладные расходы всей компании, они оплачивают финансовые расходы и поддерживают долговую нагрузку всей компании, они пополняют бюджет на исследования и разработки. Долговая емкость продукта очень высока и увеличивается быстрее, чем использование активов, по мере увеличения доли рынка — этот эффект кредитное плечо в качестве альтернативы позволяет повысить рентабельность инвестиций для акционера, или снизить цены для покупки новой доли рынка, или использовать полученные денежные средства в интересах других.

Сейчас доллар США, согласно матрице БКГ является товаром— «дойной коровой», где его долговая емкость увеличивается быстрее, чем использование данного актива, что свидетельствует госдолг США.

«Собаки» — эти продукты имеют небольшой потенциал для развития в стареющем секторе с неблагоприятной конкурентной позицией для компании. Хотя эти продукты потребляют небольшой денежный поток, они, тем не менее, не обеспечивают (за исключением случаев ликвидации) финансовых возможностей. Сохранение этих продуктов в в более или менее долгосрочной перспективе приводит к финансовому истощению, наносящему ущерб всей компании, в то время как стратегический императив предполагает, что каждый высвобождает денежные средства или растет таким образом, чтобы впоследствии генерировать больше денежных средств.

Сложность заключается в определении границ эталонных рынков, в пределах которых перемещается каждая стратегическая сфера деятельности. Поскольку эта трудность решена, конфигурация матрицы, применяема и выражает три запутанных сообщения: оценку финансовых потребностей и потенциала прибыльности, описание желательной стратегии для каждого продукта, оценку условий безубыточности. Категорический императив, налагаемый законом опыта, выражается в стремлении к быстрому увеличению доли рынка за счет увеличения совокупных производственных, технологических и сбытовых мощностей быстрее, чем у конкурентов. Именно сочетание эффектов опыта с точки зрения удельных затрат и эффектов финансового цикла ликвидности оправдывает конфигурацию матрицы БКГ. Таким образом, стратегические требования просто вытекают из характеристик, характерных для секторов матрицы: инвестировать в звездные продукты – делать прибыльными дойные коровы, чтобы получать от них денежный поток – выбирать из диких кошек инвестирование в интересах одних и отчуждение инвестиций в ущерб другим – ликвидировать «товары-собаки» за счет продажи.

Скорее, речь идет о том, чтобы высвободить как можно больший финансовый потенциал, чтобы переориентировать его на деятельность, ориентированную на будущее с высокими темпами роста.

Эти доступные денежные средства должны быть инвестированы в первую очередь в интересах звезд, чтобы поддерживать, укреплять и улучшать их относительное положение в конкурентной борьбе. Все еще имеющийся избыток наличных средств может быть использован в интересах отдельных видов деятельности, сталкивающихся с «дикими кошками»: удвоить ставку, когда есть надежда наверстать упущенное в опыте, сегментировать и дифференцировать продукт, чтобы сместить кривую опыта вниз в логике переориентации на нишу.



Рис. 1. Матрица БКГ

### Список источников

1. Бахотский В.В., Войку И.П. Анализ маркетинговой деятельности // Часть II Учебное пособие. – Псков. – 2015. – 93 с.
2. Вернер, А. А. Использование матрицы БКГ как инструмента для стратегического анализа / А. А. Вернер // ПРОБЛЕМЫ, ПЕРСПЕКТИВЫ и НАПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ НАУКИ : сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции, Пермь, 08 июня 2018 года. Том Часть 1. – Пермь: Общество с ограниченной ответственностью "Агентство международных исследований", 2018. – С. 133-136.
3. Гриднев Е.С. Применение матрицы БКГ при разработке стратегии предприятия (КамчатГТУ). – 2019. – 64 с.
4. Томпсон А.А., Стрикленд А.Д. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: учебник. – М.: Вильямс. – 2015. – 556 с.

# РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА

УДК 332.1

# РОЛЬ ЛОКАЛЬНЫХ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ В РАЗВИТИИ РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ «НЭФИС КОСМЕТИКС»

**СЛЕПНЕВ ДАНИЛА ВЛАДИМИРОВИЧ**

магистрант

Казанский национальный исследовательский технический университет им. А. Н. Туполева – КАИ

**Научный руководитель: Валиуллин Рафик Зуферович**

к. ф-м. н, доцент

Казанский национальный исследовательский технический университет им. А. Н. Туполева – КАИ

**Аннотация:** статья посвящена описанию роли локальных производителей в развитии региональной экономики на примере компании «Нэфис Косметикс» в Республике Татарстан. Уделяется внимание вызовам, с которыми сталкивается компания в современных условиях, а также перспективам развития компании.

**Ключевые слова:** локальные производители, региональная экономика, Нэфис Косметикс, Республика Татарстан, экономическое развитие.

## THE ROLE OF LOCAL PRODUCERS IN THE DEVELOPMENT OF THE REGIONAL ECONOMY: CONTRIBUTION OF THE NEFIS COSMETICS COMPANY IN TATARSTAN

**Slepnev Danila Vladimirovich***Scientific adviser: Valiullin Rafik Zuferovich*

**Abstract:** the article describes the role of local manufacturers in the development of the regional economy using the example of the Nefis Cosmetics company in the Republic of Tatarstan. Attention is paid to the challenges that the company faces in modern conditions, as well as the company's development prospects.

**Keywords:** local manufacturers, regional economy, Nefis Cosmetics, Republic of Tatarstan, economic development.

Локальные производители играют важнейшую роль в развитии региональной экономики, обеспечивая её устойчивость и самостоятельность. Их значимость заключается в следующем:

1. Создание рабочих мест. Локальные производители формируют новые рабочие места, способствуя снижению уровня безработицы и повышению доходов населения.

2. Налоговые поступления. Региональные компании являются ключевыми источниками пополнения местных и региональных бюджетов, что обеспечивает финансирование социальных программ, строительства инфраструктуры и другие общественные нужды.

3. Развитие смежных отраслей. Локальные производители создают возможности для развития малого и среднего бизнеса через кооперацию, а также стимулируют инновации и внедрение передовых технологий.

4. Социальная устойчивость. Привязанность локальных компаний к своему региону делает их более заинтересованными в долгосрочном развитии социальной и экологической инфраструктуры.

В условиях глобализации и нестабильности мировых рынков поддержка локальных производителей становится особенно актуальной. Это позволяет регионам снижать зависимость от импорта, укреплять внутренний рынок и создавать конкурентные преимущества на национальном уровне. Татарстан является одним из наиболее развитых регионов России с высоко диверсифицированной экономикой. В этом контексте компания «Нэфис Косметикс» выступает ключевым игроком, внося значительный вклад в экономику региона.

Компания Нэфис Косметикс ведет свою историю со свечного и мыловаренного завода «Братьев Крестовниковых» – крупнейшего отраслевого предприятий в дореволюционной России, основанного в 1855 году. В первой половине 20 века завод был переименован в химкомбинат им. Вахитова. Нэфис Косметикс – крупнейший отечественный производитель бытовой химии. Предприятие входит в тройку лидеров по производству и реализации бытовой химии в России, занимая второе место по доле рынка средств для мытья посуды и третье место по синтетическим моющим средствам для стирки белья. В 2021 году объем производства бытовой химии составил 332 тысячи тонн, что на 12% больше, чем в 2020 году. Производственные площади компании базируются в Казани. Нэфис Косметикс включает в себя 4 завода: стиральных порошков, средств для мытья посуды и гелей для стирки, чистящих средств, мыловаренное производство. Продукция предприятия выпускается под брендами: AOS, BiMAX, SORTI, «Заводъ Братьевъ Крестовниковыхъ», «Биолан» [1, 19]. В ассортиментной линейке 600 наименований. Продукция поставляется во все регионы РФ. В 2021 году экспортировалась в 19 стран мира: от Латвии до Индии и Китая.

Рассмотрим ключевые финансовые показатели компании за 2022 – 2023 годы (табл. 1).

Таблица 1

**Ключевые финансовые показатели АО «Нэфис Косметикс» за 2022-2023 годы, тыс. руб.**

Наименование показателя	За 12 месяцев 2023 г.	За 12 месяцев 2022 г.
Выручка	21 970 669	28 482 662
Себестоимость продаж	11 105 527	13 014 701
Прибыль (убыток) от продаж	4 256 018	8 861 326
Прибыль (убыток) до налогообложения	1 702 856	4 693 757
Чистая прибыль (убыток)	1 162 846	3 667 884

Анализ финансовых показателей компании «Нэфис Косметикс» за 2022–2023 годы показывает снижение выручки на 22,8% и чистой прибыли на 68,3%, что свидетельствует о сложностях, с которыми столкнулась компания в современных экономических условиях. Несмотря на это, «Нэфис Косметикс» продолжает вносить значительный вклад в экономику региона через налоговые поступления, поддержку занятости и инвестиции в инфраструктуру.

Компания «Нэфис Косметикс» является одним из крупнейших работодателей в Татарстане, создавая рабочие места не только на своих производственных предприятиях, но и в смежных отраслях. На предприятии работает свыше 2,5 тысяч человек, а на предприятиях группы компаний «Нэфис» работают 4,7 тысячи человек. С 2023 года компания активно участвует в программе по поддержке трудоустройства молодежи. По ней государство компенсирует работодателям часть зарплаты молодых сотрудников. В целом «Нэфис Косметикс» работает с молодежью в разных направлениях: развита система наставничества, а осенью стартовала стипендиальная программа для студентов технологического колледжа. Генеральный директор «Нэфис Косметикс» Лаврикова Д.Ф. не раз подчеркивала, что компания не планирует никаких сокращений штата, напротив, думает о привлечении дополнительных специалистов. За счет огромного опыта в оперативной реализации инвестиционных проектов компания сможет обеспечить бытовой химией не только Татарстан, но и всю страну [2, с. 2] (табл. 2).

**Таблица 2**  
**Структура реализации готовой продукции, работ и услуг в разрезе места расположения рынков сбыта, тыс. руб.**

Наименование страны	Выручка от реализации готовой продукции, работ, услуг, без НДС			
	2022 г.	Доля в выручке, %	2023 г.	Доля в выручке, %
Российская Федерация (за искл. РТ)	25 292 947	89%	19 321 923	88%
Республика Татарстан	2 049 331	7%	1 402 032	6%
Экспорт	1 140 384	4%	1 246 714	6%
Итого	28 482 662	100%	21 970 669	100%

Основная доля выручки от продаж готовой продукции в 2022 г. и в 2023 г. АО «Нэфис Косметикс» приходится на Российскую Федерацию, доля ни одной из стран реализации на экспорт по отдельности в общей выручке не превышает 5%.

Средний уровень заработной платы в компании «Нэфис Косметикс» находится на конкурентоспособном уровне по сравнению с другими предприятиями региона. Дефицит кадров в 2023 году толкает компанию к повышению заработной платы сотрудникам. Зарплаты у 90% производственного персонала выросли на 40%. Ниже можем ознакомиться с выплатами управленческому персоналу (табл. 3).

**Таблица 3**  
**Выплаты управленческому персоналу, тыс. руб.**

Наименование	2023 год	2022 год
Краткосрочные вознаграждения		
в том числе:		
оплата труда	727 562,27	610 406,47
Отчисления с зарплаты	191 021,10	155 771,05
Всего	918 583,37	766 177,52

Сравнение выплат управленческому персоналу за 2023 и 2022 годы показывает рост затрат на краткосрочные вознаграждения, включая оплату труда и отчисления с зарплаты. Общий объём выплат увеличился на 19,9%, составив 918 583,37 тыс. рублей в 2023 году против 766 177,52 тыс. рублей в 2022 году. Данные изменения отражают стремление компании поддерживать конкурентоспособность своего управленческого аппарата, однако при снижении ключевых финансовых показателей (выручки и прибыли) в 2023 году это может увеличить нагрузку на себестоимость и финансовую устойчивость.

«Нэфис Косметикс» является одним из крупных налогоплательщиков Татарстана, тем самым вносит значительный вклад в формирование доходов на федеральном, региональном и местном уровнях, что способствует устойчивому развитию экономики Татарстана. По итогам 2022 года налоговые отчисления группы компаний «Нэфис» в бюджеты всех уровней выросли на 40% и составили 6,5 миллиардов рублей. Деятельность компании оказывает прямое влияние на рост регионального бюджета, формируя финансовую базу для развития инфраструктуры, социальных программ и государственных проектов. Помимо этого в 2023 году «Нэфис Косметикс» получило государственные субсидии на возмещение текущих расходов в сумме 54 481 тыс. руб.

Компания «Нэфис Косметикс» способствует развитию смежных отраслей. Например, развивает локальных поставщиков сырья и материалов. До 2022 года компания закупала альфа-олефины в США, хотя в нефтяном кластере Татарстана есть предприятия, которые выпускают данную продукцию, но в небольшом объёме. Нэфис косметикс смогут закупать данные компоненты у локальных производителей, когда они расширят их производство. Также компания сотрудничает с технологическим колледжем при КНИТУ-КХТИ, продолжая стипендиальную программу для их студентов. Основная цель программы — предоставить студентам возможность приобрести опыт стажировки в крупной компании и помочь

им определиться с будущей профессией. Это обеспечит квалифицированными кадрами как саму компанию, так и смежные предприятия.

Инвестиции «Нэфис Косметикс» в модернизацию производственных мощностей и развитие социальной инфраструктуры укрепляют экономическую и социальную стабильность Татарстана. Компания является не только двигателем экономического роста, но и ответственным социальным партнёром, вносящим значительный вклад в повышение качества жизни населения региона. На протяжении многих лет «Нэфис Косметикс» оказывает масштабную благотворительную помощь, компания известна своей активной социальной позицией. 13 октября 2023 года был создан Благотворительный Фонд «Нэфис», основным направлением которого стала помощь семьям участников специальной военной операции. По инициативе Ирека Богуславского с 2014 года реализуется комплексная программа помощи Донбасу. Только с начала СВО во вновь присоединенные территории, а также эвакуированным жителям, отправлены 34 фуры гуманитарной помощи общим весом порядка 700 тонн [3, с. 1].

Локальные производители, такие как «Нэфис Косметикс», сталкиваются с серьёзными барьерами: высокой конкуренцией со стороны международных брендов, ростом издержек из-за колебаний цен на сырьё и логистических трудностей, а также ужесточением экологических стандартов. Для компании дополнительными вызовами становятся санкционные ограничения, изменение потребительских предпочтений в пользу экологичной продукции и усиление конкуренции в цифровых каналах продаж на фоне снижения покупательской способности населения. Несмотря на это, у «Нэфис Косметикс» сохраняются значительные перспективы. Развитие экспорта, внедрение инноваций, экологическая стратегия и продвижение через цифровые платформы укрепляют её позиции на рынке. Государственная поддержка и акцент на локальное происхождение продукции помогут компании сохранить лидерство и адаптироваться к рыночным изменениям.

#### Список источников

1. Аглетдинов, Н. Н. Бренд АО «Нэфис Косметикс» / Н. Н. Аглетдинов, А. В. Овчинников // Управление экономикой, системами, процессами : Сборник статей VIII Международной научно-практической конференции, Пенза, 14–15 октября 2024 года. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2024. – С. 18-21. – EDN QVDPRF.

2. «Нэфис Косметикс»: «Если потребуется, сможем обеспечить бытовой химией не только Татарстан, но и всю Россию» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://kzn.ru/meriya/press-tsentr/novosti/nefis-kosmetiks-esli-potrebuetsya-smozhem-obespechit-bytovoy-khimiey-ne-tolko-tatarstan-no-i-vsyu-ro/> (10.01.2025)

3. Роза Гильмурава выступила на I гуманитарном форуме «Казань за СВОих» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://fondnefis.ru/роза-гильмурава-выступила-на-i-гуманит/> (11.01.2025)

© Д.В. Слепнев, 2025



УДК 33

# ВЛИЯНИЕ ПОЛИТИКИ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ НА СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ РЕГИОНОВ РФ

**ПАЧКАЙ ИЛЬЯ НИКОЛАЕВИЧ**

аспирант

ОЧУВО «Московский инновационный университет»

**Аннотация:** В данной статье исследуется влияние замещения импорта товарами, произведенными внутри страны, на экономику и социальную сферу регионов России. Проводится анализ положительных и отрицательных последствий внедрения стратегии, в том числе — формирование рабочих мест и вероятное неравенство на социальном уровне. Дополнительно изучаются основные причины, стимулирующие более активную адаптацию регионов к внедренным изменениям. В их числе содействие со стороны государства и тесное взаимодействие между разными экономическими сферами.

**Ключевые слова:** импорт, импортозамещение, регионы, социально-экономическое развитие, Российская Федерация.

## THE IMPACT OF IMPORT SUBSTITUTION POLICY ON THE SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE REGIONS OF THE RUSSIAN FEDERATION

**Pachkay Ilya Nikolaevich**

**Abstract:** This article examines the impact of import substitution by domestically produced goods on the economy and social sphere of Russia's regions. The analysis of the positive and negative consequences of the strategy's implementation is carried out, including the creation of jobs and possible inequality at the social level. Additionally, the main reasons that stimulate a more active adaptation of regions to the introduced changes are being studied. These include government assistance and close cooperation between different economic sectors.

**Keywords:** import, import substitution, regions, socio-economic development, Russian Federation.

Целесообразность изучения влияния импортозамещения на социально-экономическое развитие регионов Российской Федерации объясняется целым рядом причин. К ним можно причислить внутренние и внешние экономические условия, политику, социальные аспекты, которые определяют стратегию развития государства на фоне глобальных мировых проблем. Нельзя не отметить, что в последнее время набирает обороты реализация программ, направленных на поддержку отечественных отраслей экономики и защиты их от заграничных конкурентов. Данная тенденция требует детального изучения, ведь социально-экономическое развитие регионов во многом зависит от взаимодействия с иностранными поставщиками.

Политика замещения импорта товарами, выпускаемыми внутри государства, которая реализуется на правительственном уровне, направлена не только на наращивание эффективности российского производства. Она призвана увеличить востребованность отечественной продукции, что, в свою очередь, может привести к изменению структуры занятости, увеличению уровня жизни граждан и формированию более качественной инфраструктуры. При этом, несмотря на плюсы реализации программы,

изменения могут спровоцировать и отрицательные последствия. В качестве наиболее вероятных проблем, которые могут возникнуть в ходе внедрения новой политики, стоит отметить снижение качества выпускаемой продукции, рост стоимости товаров и ограничение выбора для покупателей. Также важно понимать, что импортозамещение неодинаково для разных регионов Российской Федерации. Потому что каждый регион обладает собственной базой ресурсов и уровнем развития производства. Соответственно, изучение темы «Влияние замещения импорта отечественной продукцией» является максимально актуальным на сегодняшний день. [4]

В ходе изучения анализируются действующие модели замещения импортной продукции товарами, произведенными внутри государства, оцениваются последствия внедрения стратегии для разных регионов и определяются причины, положительно или отрицательно сказывающиеся на процессе реализации программы. Такой подход дает возможность своевременно разработать руководства для формирования эффективной стратегии на уровне субъектов РФ.

#### **Понятие и сущность политики импортозамещения**

Замещение импорта продукцией внутригосударственного производства — это концепция, которая позволит снизить зависимость российской экономики от поставок из-за рубежа с помощью наращивания объема отечественных товаров. Эта стратегия, а именно — ее реализация, выступит решением экономико-политических и социальных проблем в условиях отсутствия рыночной стабильности на фоне геополитических конфликтов. Суть идеи заключается в создании крепкой экономики, которая окажется максимально эффективной под влиянием внешних и внутренних негативных факторов. [1]

Импортозамещение, как недетализированный план с долгосрочной перспективой, включает в себя обширный перечень аспектов. Он не ограничивается исключительно промышленной сферой, внедрением инноваций, содействием российскому производителю и формированием благоприятной среды для привлечения инвесторов. Наиболее значимое его проявление — глубокое понимание важной инвестиционной концепции (диверсификации) экономики, предполагающей не только наращивание производственных объемов, но и модернизацию. Выпуск более конкурентоспособных товаров с использованием новаторских технологий. В результате импортозамещение становится не просто эффективным инструментом, а полноценным планом на будущее, включающим социальную сферу, культуру и экологию.

При реализации стратегии, предполагающей замещение импорта отечественной продукцией, в ходе создания полноценной производственной инфраструктуры необходимо активное участие государства. Чтобы достичь максимальной эффективности, важно поддерживать малый и средний бизнес на государственном уровне. А также активно разрабатывать и внедрять новые программы по подготовке и переподготовке кадров. И что особенно важно в данном направлении — грамотное выстраивание коопераций между разными сферами экономики. Только так удастся оптимизировать производство и создать благоприятную среду для образования взаимосвязей добавленной стоимости внутри государства. [5]

Замещение импорта подразумевает применение инструментов, действующих на государственном уровне. Это тарифное и нетарифное регулирование, выдача субсидий российским производственным компаниям, установление ограничений на определенные товарные категории. При этом следует принять во внимание тот факт, что гиперопека внутреннего рынка способна привести к отрицательным последствиям. Например, понижению уровня качества товаров, отсутствию внедрения инноваций, невозможности конкурировать на равных с другими участниками рынка.

На уровне межгосударственных взаимоотношений импортозамещение имеет собственные особенности. В экономическом плане государства тесно связаны между собой и даже зависимы друг от друга, поэтому изоляция экономики отдельно взятой страны может привести к крайне отрицательным последствиям: торговые противодействия, внедрение санкционных программ. Чтобы избежать подобных проблем, следует стремиться к установлению баланса между охраной внутригосударственного рынка и готовностью к налаживанию торговых отношений с другими странами. Замещение импорта является частью более обширного стратегического плана безопасности экономики. Его составляющими выступают интересы внутреннего производства и активность в экономических взаимоотношениях. [2]

Другими словами, замещение импорта — не самоцель. Это эффективная практика, применяемая для улучшения развития экономики. Основное условие достижения успеха в реализации данной программы — участие со стороны государственных структур, учитывающих специфику внутренней экономики. Ее плюсов и минусов, а также возможности противостоять глобальным проблемам.

#### **Особенности влияния политики импортозамещения на социально-экономическое развитие регионов РФ**

По данным Центрального российского банка объем импортной продукции из стран, которые поддерживают наложение санкций на Россию, в автомобилестроении составляет 25%, в выпуске товаров из резины и пластика — 18%, в изготовлении ТС — 16%, машин и специализированного оборудования — 15%, в фармацевтической промышленности — 15%. Региональное участие в данных сферах увеличивает вероятность возникновения сложностей в перспективе в экономике и социальной сфере. Так например, по объему задействованных единиц человеко-труда в автомобилестроении по Самарской области приходится 16%, в Татарстане эта цифра составляет 15%, в Нижегородской области — 10%. По части выпуска продукции из пластмассы 14% занимает Московская область, 11% — Татарстан, 7% — Башкортостан. 9% в тяжелом машиностроении — Свердловская область, 6% — Московская, 5% — Санкт-Петербург. Также, например, в Тверской области увеличилось производство тракторов и сельскохозяйственной техники, что позволяет снизить зависимость от импорта. В Самарской области акцент сделан на разработку и производство микроэлектроники, что содействует созданию новых рабочих мест и развитию высоких технологий. В Иркутской области реализуются проекты по добыче и переработке редкоземельных элементов, что усиливает ресурсную базу страны. В Краснодарском крае активно развиваются агропромышленные комплексы, что способствует росту объемов производства продовольствия. В Приморском крае акцентируется внимание на освоении местных природных ресурсов и развитии инфраструктуры, что способствует экономической интеграции и повышению конкурентоспособности региона. В их интересах поиск новых партнеров для реализации товаров и преобразование собственного производства в интересах внешнего взаимодействия. [6]

Больше всего от поступления импортной продукции в России зависимы порядка 24 регионов, которые сосредоточены в Центральном и Поволжском федеральных округах. Это субъекты Российской Федерации, в которых развита добывающая и обрабатывающая промышленность, наблюдается повышенный уровень внедрения инноваций. Меньше всего санкционные действия отражаются на регионах, которые не слишком сильно вовлечены в межгосударственное разделение труда. К таковым можно причислить Алтайский край, Чечню, Ингушетию, Тыву.

Замещение импорта, выбранное как основа в регионах РФ — это эффективный инструмент, который влияет на экономику и социальную сферу государства. Основная задача реализации данной стратегии — уменьшение влияния избытка зарубежной продукции на становление экономической основы местного производства. Но при этом подобный подход может привести к непрогнозируемым последствиям в сфере экономики и социологии, а значит — он требует детального изучения. [7]

В первую очередь необходимо сказать, что импортозамещение помогает создавать новые рабочие места и в целом способствует увеличению уровня занятости в сферах, которые ориентированы на внутреннее производство. Но это положение не подходит одинаково для всех российских регионов. Каждый регион отличает собственная экономика и уровень развития. Поэтому успешные области России, которые имеют богатую ресурсную базу, способны к более эффективной адаптации к изменяющимся условиям. А значит — они получают максимум выгоды от внедрения программы по замещению импорта. Те же регионы, которые отличаются меньшей степенью положительной динамики (в них меньше инвестируют, не задействуют передовые технологии для развития, не используют квалифицированных специалистов), отличаются ростом безработицы в зависимых от импорта сферах.

Также важно понимать, что замещение импорта способно спровоцировать межрегиональное неравенство. Если одни регионы обладают множеством плюсов по части развитости инфраструктуры и доступности финансов, другие не могут себе этого позволить. Подобное положение способно спровоцировать массовую миграцию работников из менее развитых регионов в более успешные. Таким образом трудности социально-экономического характера только усугубляются.

Субсидирование со стороны государства, предоставление льгот и других видов господомощи помогают регионам достигать нужных результатов при замещении импорта. Но эффективность мер, к сожалению, в нашей стране во многом зависит от качества управления, уровня коррупции и предельной прозрачности распределения ресурсов. В этом отношении крайне важно, чтобы государственные структуры оказывали поддержку развития социальной сферы, активировали производственные процессы, работали на улучшение качества жизни населения и его благосостояния. [3]

Стратегия замещения импорта может стать основой для нового витка в развитии, путем наращивания процента инвесторов, заинтересованных в реализации инноваций. Для этого достаточно грамотно выстроить схему взаимодействия между научной средой и сферой производства. Что в результате поможет позволить сформировать максимально комфортные условия для внедрения новых технологий и заимствования передовых научных разработок.

### **Заключение**

На фоне глобальных проблем в экономике и социальной сфере импортозамещение является эффективным инструментом, который помогает снизить зависимость от зарубежных поставок и стимулирует отечественное производство. При этом итоги внедрения стратегии зависят от возможностей каждого определенного региона в России.

Очевидными плюсами реализации данной стратегии можно назвать возможность создания новых рабочих мест, а также активное внедрение инноваций, направленных на устранение социального неравенства и возможных рисков для регионов, которые развиваются не столь успешно. При этом важно понимать, что замещение импорта продукцией, производимой внутри страны, подразумевает комплексный подход к решению сопутствующих вопросов. Необходимо со всей серьезностью подойти к формированию экономических (внутренних и внешних), социальных взаимоотношений, а также наладить эффективное взаимодействие между государством, бизнес-средой, образовательными учреждениями.

Другими словами, чтобы добиться нужного уровня развития в социальной сфере и экономике, необходимо учесть уникальные особенности регионов, активно поддерживать их на государственном уровне и стараться сформировать благоприятную среду для потенциальных инвесторов. Только при таких условиях замещение импорта продукцией внутригосударственного производства может выступать в роли эффективного инструмента для достижения целей, способствующих стабильному росту экономики и активному развитию социальной сферы на региональном уровне.

### **Список источников**

1. Борис О.А., Патрик Э.И. Взаимодействие власти, бизнеса и общества как фактор решения инновационных проблем регионального развития // Власть, бизнес и общество в цифровой экономике: глобальный и национальный контексты: сборник материалов I Международной научно-практической конференции. — Ставрополь, 2022. — С. 23–24.
2. Жилияков Д.И., Петрушина О.В., Новосельский С.О., Зайченко А.А. Анализ состояния и ключевых тенденций социально-экономического развития региона в условиях глобальной нестабильности // Учет и статистика. 2023. № 1(69). С. 38–50.
3. Макаров И. Н. и др. Трансформация институциональных основ и механизмов экономической политики как фактор импортозамещения в России в условиях санкционного давления и внешнеэкономических угроз // Экономические отношения. – 2022. – Т. 12. – №. 4. – С. 651.
4. Макарычева И. В. Проблемы импортозамещения в России // Экономические отношения. – 2022. – Т. 12. – №. 3. – С. 389-406.
5. Новосельский С.О. Ретроспективный анализ функционирования социально-экономической системы Российской Федерации в условиях геополитической турбулентности / С.О. Новосельский, К.А. Кирсанов, В.М. Яковлев. Москва, 2022. — 192 с.
6. Попова И. Н., Сергеева Т. Л. Импортозамещение в современной России: проблемы и перспективы // Beneficium. – 2022. – №. 2 (43). – С. 73-84.

7. Шацкий А.А. Стимулирование регионального роста: роль инноваций в местной промышленной экономике // Формирование профессиональной направленности личности специалистов — путь к инновационному развитию России: Сборник статей V Всероссийской научно-практической конференции, Пенза, 18–19 декабря 2023 года. С. 494–497.

© И.Н. Пачкай, 2025

# ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

УДК 331

# РИСКИ И ВОЗМОЖНОСТИ В ЭКОНОМИКЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

**ШИПИЛОВА НАСТАСЬЯ АЛЕКСАНДРОВНА**

студент 1 курса программы «Менеджмент ресторанный-гостиничного бизнеса»  
Краснодарский филиал РЭУ им. Г. В. Плеханова

**Научный руководитель: Черник Анна Александровна**

к.э.н., доцент экономических наук  
Краснодарский филиал РЭУ им. Г. В. Плеханова

**Аннотация:** в данной работе рассматриваются риски и возможности предпринимательства. Анализируются ключевые возможности, такие как финансовая независимость и реализация творческого потенциала, а так же значительные риски, включая финансовые трудности, конкурентную борьбу и неопределённость рынка. Затрагиваются различные аспекты управления рисками, предлагая практические рекомендации для уменьшения потенциальных потерь и достижения роста.

**Ключевые слова:** предпринимательство, функции, возможности, риски, управление, стремление, обучение.

## RISKS AND OPPORTUNITIES IN THE BUSINESS ECONOMY

**Shipilova Nastasia Alexandrovna**

*Scientific adviser: Chernik Anna Alexandrovna*

**Abstract:** this paper examines the risks and opportunities of entrepreneurship. Key opportunities such as financial independence and the realization of creative potential are analyzed, as well as significant risks, including financial difficulties, competition and market uncertainty. Various aspects of risk management are addressed, offering practical recommendations for reducing potential losses and achieving growth.

**Keywords:** entrepreneurship, functions, opportunities, risks, management, aspiration, training.

Предпринимательство – это двигатель экономического роста, инноваций и создания рабочих мест. Путь предпринимателя наполнен как возможностей, так и значительных рисков. Успех во многом зависит от способности правильно оценить, сбалансировать и эффективно управлять этими двумя сторонами медали.

Функции предпринимательства:

1. Общеэкономическая функция. Предпринимательская деятельность направлена на производство товаров, выполнение работ, оказание услуг и доведение их до конкретных потребителей: населения, других предпринимателей, государства.

2. Предполагает эффективное использование воспроизводимых и ограниченных ресурсов: трудовых, земли и природных, производственных средств и научных достижений.

3. Организаторская функция. Проявляется в свободе выбора вида коммерческой деятельности, независимости и самостоятельности 8 хозяйствующих субъектов, в умении сформировать и повести за собой коллектив.

4. Социальная функция. Предполагает изготовление товаров и услуг, необходимых обществу.

5. Творческая функция. Связана с реализацией оригинальных взглядов и подходов по принимаемым решениям, технологиям, инновациям.

Возможности — это совокупность благоприятных обстоятельств для получения прибыли, часто выявляемых на существующих рынках или формирующихся тенденциях.

Возможности в экономике предпринимательства:

1. Финансовая независимость: главная движущая сила для многих предпринимателей - это возможность создать собственный источник дохода и стать финансово независимым. Управление своим бизнесом даёт значительно большую свободу, чем работа по найму.

2. Реализация потенциала: предпринимательство предоставляет уникальную возможность реализовать свои идеи, навыки и потенциалы, создавая что-то новое и полезное. Это источник удовлетворения и самореализации.

3. Инновации и рост: предприниматель является движущей силой инноваций. Стремление к конкурентоспособности и поиску новых решений приводит к разработке новых продуктов, услуг и технологий, стимулируя экономический рост.

4. Создание рабочих мест: успешные предприятия создают рабочие места, что вносит значительный вклад в экономику и социальное благополучие общества.

5. Влияние на общество: предприниматели могут оказывать значительное влияние на общество, решая социальные проблемы и создавая позитивные изменения.

6. Масштабируемость: многие бизнес-модели обладают высокой масштабируемостью, что позволяет относительно небольшим предприятиям быстро расти и занимать значительные доли рынка.

Риск — возможность возникновения события, которое может повлиять на достижение поставленных целей. Суть риска заключается в том, что существует вероятность того, что что-то пойдёт не так. В экономике понятие риска связано с опасностью получения прибыли, менее запланированной, или опасностью прямых финансовых потерь в связи с объективно обусловленной неопределённостью результата.

Риски в экономике предпринимательства:

1. Финансовые риски: недостаток финансирования, неплатёжеспособность клиентов, неправильное управление финансами могут привести к банкротству.

2. Рыночные риски: изменение спроса, появление конкурентов, изменение рыночных условий могут существенно повлиять на прибыльность бизнеса. Неспособность адаптироваться к изменениям рынка - один из главных факторов неудач.

3. Операционные риски: проблемы с производством, логистикой, управлением персоналом, технологические сбои - может привести к потерям и снижению эффективности.

4. Регулятивные риски: изменения законодательства, налоговые изменения, получение разрешений и лицензий - может создавать значительные трудности для предпринимателей.

5. Юридические риски: споры с контрагентами, нарушение авторских прав, проблемы с интеллектуальной собственностью - может привести к значительным финансовым потерям и судебным разбирательствам.

6. Риск неудачи: значительная часть новых предприятий закрывается в первые несколько лет существования. Это связано с множеством факторов, включая неправильное планирование, недостаток опыта и неспособность адаптироваться к рыночным условиям.

Успешные предприниматели понимают важность управления рисками. К ключевым стратегиям относятся:

1. Тщательное планирование: разработка детального бизнес-плана, включающего анализ рынка, оценку рисков и стратегии их минимизации.

2. Диверсификация: распределение рисков путём инвестирования в различные проекты или рынки.

3. Страхование: использование страховых полюсов для защиты от различных рисков.

4. Финансовая грамотность: правильное управление финансами, контроль затрат и поиск источников финансирования.



5. Адаптивность: гибкость и способность быстро реагировать на изменения рыночных условий.

6. Постоянное обучение: постоянное развитие навыков и знаний, изучение новых технологий и тенденций.

**Заключение**

Экономика предпринимательства – это поле, полное как захватывающих возможностей, так и значительных рисков. Успех во многом зависит от способности предпринимателя правильно оценить эти риски, разработать эффективные стратегии их минимизации и умело использовать открывающиеся возможности. Тщательное планирование, управление финансами, адаптивность и постоянное обучение – ключевые факторы, которые помогают предпринимателям балансировать на грани успеха.

## Список источников

1. Бизнес-возможности: значение, важность и типы [Электронный ресурс]. - Режим доступа URL: [https://translated.turbopages.org/proxy\\_u/en-ru.ru.da9e8bf5-6786ee5c-a7e18210-74722d776562/https/www.geeksforgEEKS.org/business-opportunity-meaning-importance-and-types/#what-is-a-business-opportunity](https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.da9e8bf5-6786ee5c-a7e18210-74722d776562/https/www.geeksforgEEKS.org/business-opportunity-meaning-importance-and-types/#what-is-a-business-opportunity)
2. Функции и роль предпринимательства в экономике [Электронный ресурс]. - Режим доступа URL: [https://spravochnick.ru/ekonomika/funkcii\\_i\\_rol\\_predprinimatelstva\\_v\\_ekonomike/#funkcii-predprinimatelstva](https://spravochnick.ru/ekonomika/funkcii_i_rol_predprinimatelstva_v_ekonomike/#funkcii-predprinimatelstva)
3. Я.В. Смирнова - Экономика предприятия, Учебное электронное текстовое пособие - Екатеринбург, 2017 - с 7
4. Риск [Электронный ресурс]. - Режим доступа URL: <https://www.banki.ru/wikibank/risk/>

© Н.А.Шипилова, 2025

УДК 336.67

# УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ КОРПОРАЦИИ

**ЧУДАЕВА АЛИНА СЕРГЕЕВНА**

студент

ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский  
Мордовский государственный университет им. Н. П. Огарёва»**Научный руководитель: Морозова Галина Владимировна**

к.э.н., доцент

ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский  
Мордовский государственный университет им. Н. П. Огарёва»

**Аннотация:** В статье рассмотрены теоретические аспекты, касающиеся понятия и структуры финансового состояния предприятий. Раскрыта необходимость поддержания баланса финансовых активов, обеспечивающего успех деятельности предприятия на рынке. Кроме того, определены факторы, оказывающие влияние на результаты деятельности организации в современных условиях, предложены актуальные меры по оптимизации финансовых результатов.

**Ключевые слова:** корпорация, финансовый результат, прибыль, рентабельность, оптимизация, факторный анализ.

## MANAGING THE FINANCIAL RESULTS OF THE CORPORATION

**Chudaeva Alina Sergeevna***Scientific adviser: Morozova Galina Vladimirovna*

**Abstract:** The article discusses the theoretical aspects concerning the concept and structure of the financial condition of enterprises. The necessity of maintaining the balance of financial assets, ensuring the success of the company's activities in the market, is disclosed. In addition, the factors influencing the results of the organization's activities in modern conditions are identified, relevant measures to optimize financial results are proposed.

**Keywords:** corporation, financial result, profit, profitability, optimization, factor analysis.

В современных экономических условиях получение прибыли является непосредственной целью предпринимательской деятельности. Прибыль является гарантией его существования и развития. Сегодня прибыль является «движущей силой рынка» и играет доминирующую роль во всех механизмах корпоративного управления. Этот индекс может помочь компаниям ответить на фундаментальные вопросы экономики: что производить, сколько производить и для кого производить.

Таким образом, прибыль является важнейшим показателем, который определяет рациональный подход к ее формированию путем принятия решений, которые максимизируют доходы и минимизируют затраты. Изучение вопросов, связанных с получением и распределением положительных финансовых результатов, позволит управленцам принимать решения, которые станут основой для реализации планов по максимизации прибыли. Поэтому в процессе анализа менеджерам необходимо выявить внутренние резервы компании по увеличению прибыли, рационально распределить и использовать их

для достижения желаемых результатов [1].

С точки зрения методики расчета итоговый финансовый результат – это разность между валовыми доходами и общим объемом расходов организации. Данный показатель в первую очередь отражает степень успешности или прибыльности осуществляемой деятельности, будучи положительным, если организация прибыльна, и отрицательным, если деятельность убыточна [2].

Прибыль – конечный результат деятельности коммерческого предприятия и чистый доход от вложенного предпринимателем капитала, то есть разница между совокупным доходом и совокупными затратами предпринимателя в процессе предпринимательской деятельности. Прибыль является финансовой основой корпоративного финансирования, отражает деловую активность и финансовую устойчивость предприятия, определяет норму доходности вложенных средств и рентабельность вложений в активы, способствует укреплению коммерческого учета [3].

Проанализируем финансовые результаты АО «Саранский приборостроительный завод». Для этого обратимся к таблице 1.

Показатели деятельности АО «Саранский приборостроительный завод», представленные в таблице 1, в 2021 году по сравнению с 2019 годом в целом ухудшились. В 2021 году снижается чистая прибыль на 26 176 тыс. р. (- 90,0 %).

Значительное падение данного показателя говорит о том, что предприятие становится менее успешным, схема реализации продукции устареваает, а управление построено менее грамотно, чем в предыдущем году.

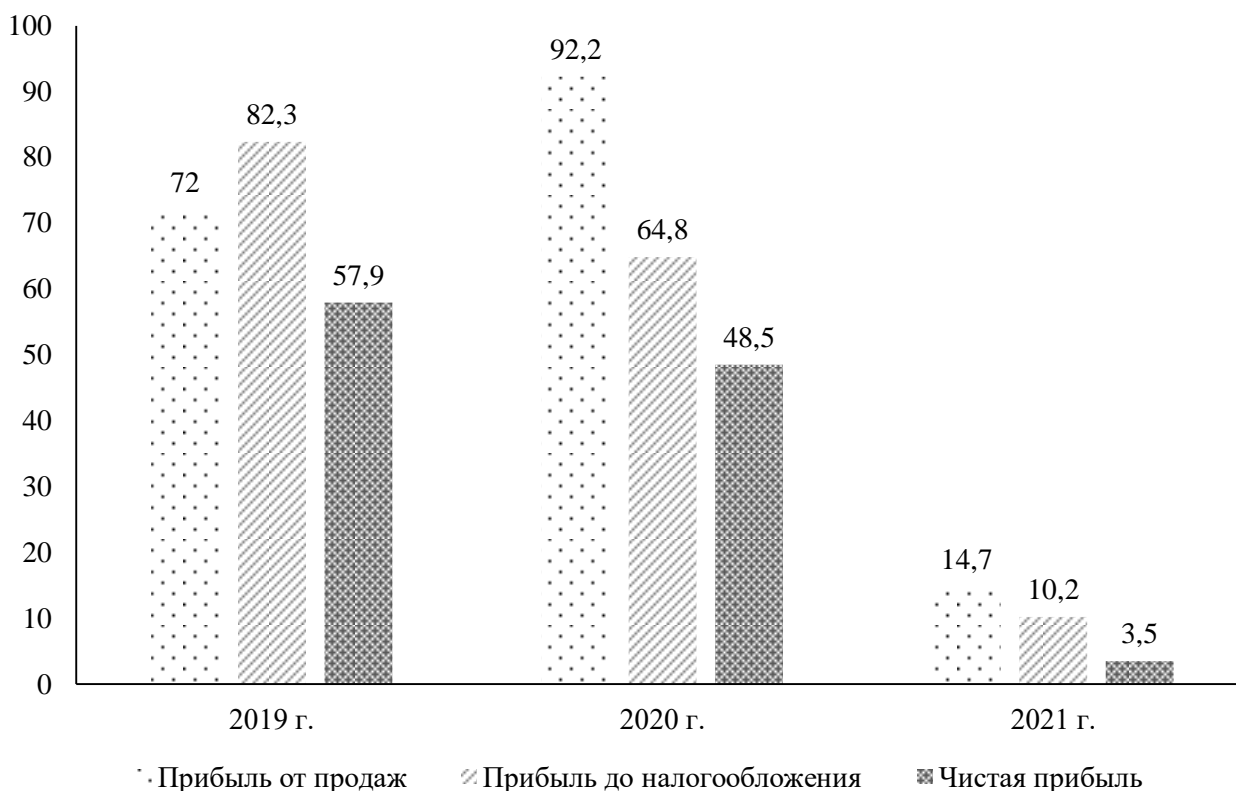
**Таблица 1**  
**Анализ динамики финансовых результатов АО «Саранский приборостроительный завод» за 2019-2021 гг., тыс. р.**

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Отклонение 2021 г. к 2019 г.	
				абс., (+,-)	отн., %
Выручка	484 859	562 421	434 987	-49 872	-10,3
Себестоимость продаж	434 604	439 145	352 550	-82 054	-18,9
Валовая прибыль (убыток)	50 255	123 276	82 437	32 182	64,0
Коммерческие расходы	14 090	9 635	9 749	-4 341	-30,8
Управленческие расходы	-	-	60 544	-	-
Прибыль (убыток) от продаж	36 165	113 641	12 144	-24 021	-66,4
Проценты к получению	4 819	3 952	2 585	-2 234	-46,4
Проценты к уплате	8 640	5 003	2 579	-6 061	-70,2
Прочие доходы	63 589	39 456	65 378	1 789	2,8
Прочие расходы	54 569	72 132	69 143	14 574	26,7
Прибыль (убыток) до налогообложения	41 364	79 914	8 385	-32 979	-79,7
Налог на прибыль	11 447	19 680	7 100	-4 347	-38,0
Прочее	826	412	1 630	804	97,3
Чистая прибыль (убыток)	29 091	59 822	2 915	-26 176	-90,0

Также из таблицы видно, что происходит снижение на 49 872 тыс. р. (- 10,3 %) по такому показателю, как выручка. Себестоимость продаж также снижается, уменьшение по такому показателю составляет 82 054 тыс. р. или 18,9 %.

Негативной тенденцией, также является увеличение расходов АО «СПЗ» на 14 574 тыс. р. (+26,7 %).

Далее проведем анализ финансовых результатов показателей прибыли АО «СПЗ», который отразим на рисунке 1.



**Рис. 1. Динамика видов прибыли АО «Саранский приборостроительный завод» за 2019-2021 гг., %**

Как видно из рисунка 1, в 2021 г. наблюдается снижение чистой прибыли организации в структуре валовой прибыли с 57,9 % до 3,5 %, что ниже 2019 г. на 54,4 п.п. Это происходит преимущественно за счет увеличения налога на прибыль организации. При этом снижается также доля прибыли от продаж в структуре валовой прибыли с 72,0 % в 2019 г. до 14,7 % в 2021 г. Прибыль от налогообложения также снизилась в структуре валовой прибыли на 72,1 п.п. и составила 10,2 % к концу 2021 г.

В целом наблюдается тенденция снижения всех показателей прибыли организации. Показатели прибыли снижаются, что, безусловно, является негативной тенденцией, которая свидетельствует о регрессе предприятия, уменьшении его масштабов деятельности на рынке, неэффективном управлении и снижении результативности финансово- хозяйственной деятельности.

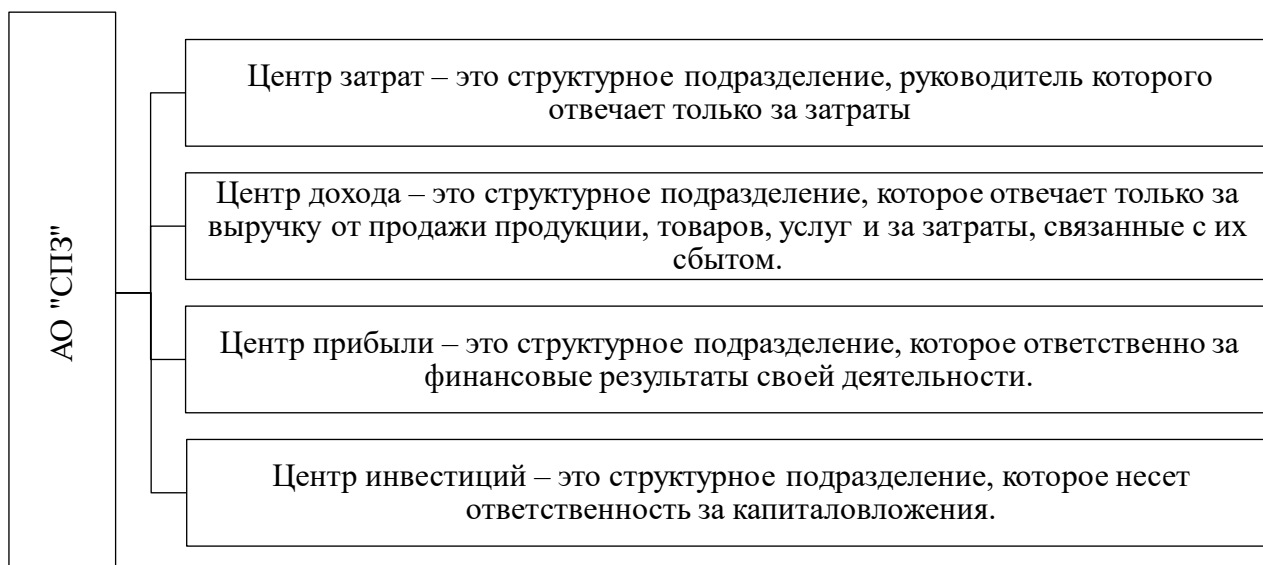
Исходя из этого, мы считаем, что перечисленные выше факторы, влияющие на финансовые результаты, должны стать объектом тщательного анализа предприятий, а результаты их оценки должны использоваться в качестве основы для принятия обоснованных управленческих решений по увеличению доходов и сокращению расходов предприятий.

Таким образом, мы можем говорить об отрицательном результате деятельности АО «СПЗ», суммы прибыли становятся значительно ниже, по сравнению с предыдущими годами. Предприятие в 2021 г. менее эффективно использует свои ресурсы, активы, а также капитал.

Изучение организации системы управления прибылью в АО «Саранский приборостроительный завод» позволили выявить определенные недостатки в организации системы управления финансовыми ресурсами, существенно влияющие на эффективность финансового менеджмента данной организации [4].

Предлагается выделить четырех центров финансовой ответственности (рисунок 2).

Осуществление управления прибылью посредством определенных центров финансовой ответственности, затрагивает работу внутренних структурных служб и подразделений предприятия, обеспечивающих разработку и принятие управленческих решений по отдельным аспектам формирования, распределения и использования прибыли и несущих ответственность за результаты этих решений.



**Рис. 2. Центры финансовой ответственности**

Для АО «СПЗ» можно выделить следующие этапы управления прибылью на основе организации центров финансовой ответственности:

- исследование особенностей функционирования отдельных структурных подразделений с позиций их влияния на отдельные аспекты формирования и использования прибыли;
- определение основных типов центров ответственности в разрезе структурных подразделений предприятия;
- формирование системы прав, обязанностей и меры ответственности руководителей структурных подразделений, определенных как центры ответственности;
- разработка и доведение центрам ответственности плановых (нормативных) заданий в форме текущих или капитальных бюджетов;
- обеспечение контроля за выполнением установленных заданий центрами ответственности путем получения соответствующей информации, ее анализа и установления причин отклонений [5].

Таким образом, мы можем сделать вывод, что применение данной методики на практике позволяет получать исчерпывающую информацию о затратах и доходах по каждому центру ответственности, при этом, в ходе анализа выявляются участки, где чаще всего возникают отклонения, а также виды продукции с низкой рентабельностью.

### Список источников

1. Антаманова Е. В. Финансовый результат деятельности предприятия и подходы к его анализу / Е. В. Антаманова. – Текст : непосредственный // РППЭ. – 2018. – № 11 (97). – С. 338-343.
2. Исафилова Г. М. Повышение эффективности управления затратами и доходами на основе выделения центров финансовой ответственности / Г. М. Исафилова. – Текст : непосредственный // Актуальные проблемы бухгалтерского учета, анализа, контроля и налогообложения в условиях цифровизации экономики : Межвузовский сборник научных трудов и результатов совместных научно-исследовательских проектов, представленных на 6-ой Международной научно-практической конференции в Государственном университете управления (ГУУ), Москва, 05–07 апреля 2022 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2022. – С. 166-168.
3. Хабибуллина Э. И. Особенности бюджетного управления операционной деятельности коммерческих банков / Э. И. Хабибуллина, З. Н. Идрисова. – Текст : непосредственный // Знание. – 2019. – № 6-1(70). – С. 21-27.
4. Чекомазов В. Г. Анализ финансовых результатов организации и пути их улучшения / В. Г.

Чекомазов, Н. К. Чайка. – Текст : непосредственный // Наука Промышленность Оборона : труды XXIII Всероссийской научно- технической конференции: в 4 т., Новосибирск, 20–22 апреля 2022 года. Том 4. – Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2022. – С. 83-88.

5. Zhurkina T. A. The ways to improve the financial results of the companies / T. A. Zhurkina, T. V. Sabetova. – Text: direct // Proceedings of the Voronezh State University of Engineering Technologies. – 2020. – Vol. 82, No. 1(83). – P. 304-312. – DOI 10.20914/2310-1202-2020-1-304-312.

УДК 2964

# ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА В 2025 ГОДУ: ВЫЗОВЫ И ВОЗМОЖНОСТИ

**РЕЗВУХИНА ВЕРА ПЕТРОВНА**директор ООО ПК «Ресурс»,  
основатель компании Игробум (производство детского игрового оборудования)

SMALL BUSINESS DEVELOPMENT TRENDS IN 2025: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

Rezvukhina Vera Petrovna

Малый бизнес всегда играл ключевую роль в экономике, выступая двигателем инноваций и обеспечивая значительную долю занятости населения. В 2025 году малые предприятия сталкиваются с новыми вызовами и возможностями, обусловленными стремительным развитием технологий, изменениями в потребительском поведении, глобальными экономическими тенденциями и текущей ситуацией, связанной с имеющимися санкционными ограничениями. Рассмотрим основные тенденции, характерные для малого бизнеса:

## 1. Диджитализация, цифровизация и технологические инновации

Цифровая трансформация стала неотъемлемой частью развития малого бизнеса. Внедрение облачных технологий, искусственного интеллекта, автоматизации бизнес-процессов и использование онлайн-платформ позволяет малым предприятиям повышать эффективность и конкурентоспособность. Например, использование CRM-систем и аналитических инструментов помогает лучше понимать потребности клиентов и адаптировать предложения под их запросы. Ограничения на международные операции ускоряют переход малого бизнеса в цифровую среду.

## 2. Экологическая ответственность и устойчивое развитие

Современные потребители все больше внимания уделяют экологической ответственности компаний. Малый бизнес, внедряющий практики устойчивого развития, такие как использование экологически чистых материалов или сокращение углеродного следа, получает конкурентное преимущество и привлекает лояльных клиентов. Кроме того, ряд предприятий направляет отходы производства (древесину, обрезки поролона и так далее) на производство дополнительных товаров народного потребления.

## 3. Гибридные модели работы и управление персоналом

Пандемия COVID-19 изменила подходы к организации труда. Многие малые предприятия переходят на гибридные модели работы, сочетая офисную и удаленную деятельность. Это требует новых подходов к управлению персоналом, обеспечения кибербезопасности и поддержания корпоративной культуры в цифровой среде.

## 4. Диверсификация логистических цепочек, каналов сбыта и маркетинга

Нарушение привычных цепочек поставок вынуждает бизнес искать альтернативные маршруты и поставщиков. Развитие сотрудничества с новыми партнерами из дружественных стран, использование внутренних ресурсов и создание региональных логистических сетей.

С развитием электронной коммерции малый бизнес активно осваивает онлайн-платформы и социальные сети для продвижения своих товаров и услуг. Использование многоканальных стратегий позволяет расширить аудиторию, снизить издержки и повысить продажи. Важным моментом является ниша производства импортозамещающих товаров и замена ушедших с рынка производителей, развитие внутреннего туризма и услуг.

### 5. Государственная поддержка и доступ к финансированию

В 2025 году продолжается реализация программ государственной поддержки малого бизнеса, направленных на облегчение доступа к финансированию, обучение и развитие инфраструктуры. В связи с высокой ключевой ставкой рефинансирования ЦБ РФ предпринимателям важно быть в курсе доступных мер поддержки и активно использовать их для развития своих проектов. Малые предприятия могут получать актуальную информацию о программах государственной поддержки через различные онлайн-источники. Вот основные из них:

#### 1. Официальные правительственные сайты

- Минэкономразвития России: [economy.gov.ru](http://economy.gov.ru) — предоставляет информацию о мерах поддержки малого и среднего бизнеса.
- Федеральная налоговая служба (ФНС): [nalog.gov.ru](http://nalog.gov.ru) — раздел для малого и среднего бизнеса с информацией о налоговых льготах, отсрочках и других мерах поддержки.
- Министерство промышленности и торговли России: [minpromtorg.gov.ru](http://minpromtorg.gov.ru) — информация о субсидиях, грантах и других формах поддержки для промышленных предприятий.

#### 2. Порталы поддержки малого и среднего бизнеса

- Мой бизнес: [мойбизнес.рф](http://мойбизнес.рф) — единый портал поддержки малого и среднего бизнеса, предоставляющий информацию о различных программах, обучении и консультациях.
- Центры поддержки предпринимательства: Региональные центры поддержки предпринимательства (ЦПП) предлагают информацию о местных программах и мерах поддержки. Списки таких центров доступны на региональных

#### 3. Фонды поддержки предпринимательства

- Фонд развития промышленности (ФРП): [frpf.ru](http://frpf.ru) — предлагает льготное финансирование и консультационные услуги для предприятий, занимающихся производственной деятельностью.
- Фонд содействия инновациям: [fasie.ru](http://fasie.ru) — поддержка инновационных проектов малого и среднего бизнеса.

#### 4. Банки и финансовые институты

- Сбербанк, ВТБ и другие крупные банки: Разделы на сайтах банков, посвящённые поддержке малого бизнеса, предлагают информацию о кредитах с государственной поддержкой и других финансовых продуктах.

#### 5. Общественные организации и объединения

- Опора России: [opora.ru](http://opora.ru) — общественная организация, представляющая интересы малого и среднего бизнеса, предоставляет информацию о мерах поддержки и организует обучающие мероприятия.
- Деловая Россия: [delogos.ru](http://delogos.ru) — платформа для предпринимателей с актуальной информацией о поддержке бизнеса.

#### 6. Сайты образовательных программ и мероприятий

- Центры «Мой бизнес»: Проводят бесплатные вебинары и обучающие мероприятия, посвящённые мерам государственной поддержки и бизнес-практикам.
- Национальные проекты: [нацпроекты.рф](http://нацпроекты.рф) — информация о национальных проектах, в которых могут участвовать малые и средние предприятия.

#### 7. Социальные сети и мессенджеры

- Telegram-каналы и группы: Многие официальные органы и бизнес-организации ведут Telegram-каналы, где оперативно выкладывают информацию о новых мерах поддержки.
- Сообщество в Facebook, ВКонтакте: Сообщества предпринимателей и специализированные группы часто делятся актуальными новостями и информацией о возможностях поддержки.

### 6. Адаптация к изменениям в законодательстве

Регуляторная среда постоянно меняется, особенные изменения наступают в 2025 году в области налогообложения, малому бизнесу необходимо оперативно адаптироваться к новым требованиям. Это касается как налогового законодательства, так и норм, связанных с защитой данных, трудовыми отношениями и экологическими стандартами. Своевременное реагирование на изменения позволяет избежать штрафов и сохранить репутацию.



### **7. Инвестирование в обучение и развитие навыков**

Для успешного ведения бизнеса в современных условиях предпринимателям необходимо постоянно повышать свою квалификацию и обучать сотрудников. Инвестиции в развитие навыков в области цифровых технологий, управления проектами и клиентского сервиса способствуют повышению конкурентоспособности компании.

### **8. Сетевое взаимодействие и кооперация**

Объединение усилий с другими предприятиями, участие в профессиональных ассоциациях и бизнес-сообществах открывает новые возможности для роста и обмена опытом. Сетевое взаимодействие позволяет находить партнеров, клиентов и получать доступ к новым рынкам. Кроме того, размещение доли заказов на других предприятиях, аутсорсинг становится все более распространенным явлением в бизнес-среде. В условиях ограничений предприятия малого бизнеса объединяются для совместного использования ресурсов и достижения синергии.

#### **Заключение**

В 2025 году малый бизнес стоит перед множеством вызовов, но одновременно открываются и новые возможности для роста и развития. Гибкость, инновационность и готовность адаптироваться к меняющимся условиям становятся ключевыми факторами успеха. Предприниматели, способные оперативно реагировать на тренды и внедрять передовые практики, имеют все шансы занять лидирующие позиции в своей отрасли.

© 2025

УДК 331

# ИННОВАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНТНОГО РЫНКА

**СЕКИНАЕВА ВЕРОНИКА НИКОЛАЕВНА**студент 1 курса программы «Менеджмент организации»  
Краснодарский филиал РЭУ им. Г. В. Плеханова**Научный руководитель: Черник Анна Александровна**к.э.н., доцент экономических наук  
Краснодарский филиал РЭУ им. Г. В. Плеханова

**Аннотация.** В условиях жесткой конкуренции на рынке труда эффективные инновационные стратегии подбора персонала становятся критически важными для успеха организаций. Данная работа исследует передовые методы привлечения и отбора талантов, включая использование цифровых технологий, анализ больших данных.

**Ключевые слова:** подбор персонала, привлечение талантов, кадровая аналитика, онлайн платформы, конкуренция.

## INNOVATIVE RECRUITMENT STRATEGIES IN A COMPETITIVE MARKET

**Sekinaeva Veronika Nikolaevna***Scientific adviser: Chernik Anna Alexandrovna*

**Abstract:** In the face of fierce competition in the labor market, effective innovative recruitment strategies are becoming critical to the success of organizations. This work explores advanced methods of attracting and selecting talent, including the use of digital technologies and big data analysis.

**Keywords:** recruitment, talent acquisition, HR analytics, online platforms, competition.

### Введение

В данной работе будут рассмотрены ключевые инновационные стратегии в подборе персонала, адаптированные к условиям жесткой конкуренции на рынке труда. Мы проанализируем роль цифровых технологий, методов анализа больших данных, вовлечения работодателя (employer branding) и новых подходов к оценке кандидатов в достижении конкурентных преимуществ. Особое внимание будет уделено практическим аспектам внедрения инновационных стратегий и их адаптации к различным отраслям и размерам организаций. Цель работы — предложить комплексный подход к построению эффективной системы подбора персонала, позволяющей организациям успешно конкурировать за лучшие таланты на современном рынке труда.

В современном деловом мире, характеризующемся интенсивной конкуренцией за таланты, компании должны постоянно искать новые и эффективные способы привлечения и удержания лучших специалистов. Эта книга посвящена инновационным стратегиям подбора персонала, которые помогут организациям успешно адаптироваться к быстро меняющимся условиям рынка труда и выстроить си-

стему привлечения и управления талантами, способствующую достижению стратегических целей. Мы рассмотрим ключевые аспекты, такие как понимание современных трендов и ожиданий кандидатов, использование технологий и аналитики для эффективного поиска, создание привлекательного бренда работодателя, развитие гибких и персонализированных процессов найма, а также значение корпоративной культуры и кадровой аналитики.

Понимание современных трендов и ожиданий кандидатов.

В настоящее время на рынке труда наблюдается существенный сдвиг в предпочтениях кандидатов. Поколение миллениалов (Y) и Z, составляющие значительную часть рабочей силы, обладают своими уникальными ценностями и ожиданиями. Они ценят гибкость, баланс работы и личной жизни, возможности для профессионального развития и смысл в выполняемой работе. Важно понимать, что современные кандидаты активно пользуются цифровыми каналами для поиска работы и хотят получить удобный и прозрачный процесс найма. Они хотят знать, что их ценности и ожидания совпадают с ценностями компании, и что у них есть возможность развиваться в компетентной и дружелюбной среде

Использование технологий и аналитики для эффективного поиска.

Технологии играют все более важную роль в сфере подбора персонала. С помощью платформ онлайн-рекрутинга, систем отслеживания кандидатов (ATS), искусственного интеллекта и аналитических инструментов компании могут автоматизировать многие рутинные задачи, такие как поиск резюме, проверка кандидатов, планирование интервью. Аналитика помогает лучше понимать потребности и ожидания кандидатов, оценивать эффективность различных каналов найма и выявлять партнеров по рекрутингу. Важно отметить, что использование технологий не должно заменять человеческий фактор, а скорее дополнять его и повышать его эффективность

Создание привлекательного бренда работодателя.

Создание сильного бренда работодателя является ключевым фактором успеха в конкурентной борьбе за таланты. Потенциальные кандидаты хотят работать в компаниях, которые делятся своими ценностями и миссией, предлагают интересную работу, обеспечивают возможности для профессионального роста и создают приятную атмосферу в коллективе. Для этого необходимо развивать онлайн-присутствие компании, публиковать отзывы сотрудников, демонстрировать корпоративную культуру, и использовать различные медиа-каналы для пропаганды бренда работодателя.

Развитие гибких и персонализированных процессов найма.

В современном мире процессы найма должны быть гибкими и персонализированными. Это означает, что компаниям необходимо адаптировать свои процессы к конкретным потребностям кандидатов и предлагать им разнообразные форматы взаимодействия. В место традиционных интервью можно использовать видео-интервью, тестовые задания, онлайн-опросы и другие инструменты. Важно обеспечить быстрый и прозрачный процесс отклика, предоставить кандидату информацию о прогрессе и о результатах найма. Такой подход поможет увеличить уровень удовлетворенности кандидатов и повысить шансы привлечения лучших специалистов.

Роль корпоративной культуры в привлечении и удержании талантов.

Корпоративная культура является важным фактором, влияющим на привлечение и удержание талантов. Кандидаты хотят работать в компаниях, где они могут расти профессионально, чувствовать себя комфортно в коллективе и делиться ценностями с организацией. Важно создать атмосферу доверия, открытости и взаимодействия, обеспечить возможности для развития и предоставить сотрудникам возможность вносить свой вклад в успех компании. Необходимо постоянно работать над укреплением корпоративной культуры и демонстрировать ее ценности как внутренним, так и внешним аудиториям.

Значение кадровой аналитики для принятия обоснованных решений.

Кадровая аналитика помогает компаниям принимать более обоснованные решения в сфере управления персоналом. Анализ данных о кадровом составе, потоках сотрудников, эффективности программ обучения и разных аспектов рекрутинга помогает оптимизировать процессы, выявлять проблемные зоны и разрабатывать стратегии улучшения. С помощью аналитики можно определять потребности в персонале, оценивать эффективность различных каналов найма, отслеживать уровень удовлетворенности сотрудников и предсказывать будущие тренды на рынке труда.

Современные инструменты для эффективного взаимодействия с кандидатами.

В современном мире существует множество инструментов для эффективного взаимодействия с кандидатами. Это могут быть платформы онлайн-рекрутинга, системы отслеживания кандидатов (ATS), социальные сети, чат-боты, видео-интервью и другие инструменты. Важно использовать те инструменты, которые лучше всего соответствуют конкретным задачам и позволяют упростить процесс найма и улучшить взаимодействие с кандидатами. Необходимо помнить, что эффективное взаимодействие с кандидатами является ключевым фактором привлечения талантов и создания позитивного образа работодателя.

Адаптация стратегии подбора к быстро меняющимся условиям рынка

Рынок труда постоянно изменяется, и компаниям необходимо быстро адаптироваться к новым условиям. Важно отслеживать тренды на рынке, анализировать конкурентов и вносить необходимые коррективы в стратегию подбора персонала. Необходимо быть гибкими и готовыми изменять свои подходы к найму, использовать новые инструменты и технологии. Важно постоянно развиваться и совершенствоваться, чтобы оставаться конкурентоспособными и привлекать лучшие таланты.

Заключение: В заключение хотелось бы отметить, что успешная стратегия подбора персонала в условиях конкурентного рынка требует интеграции многих ключевых аспектов. Важно понимать современные тренды и ожидания кандидатов, использовать технологии и аналитику для эффективного поиска, создавать привлекательный бренд работодателя, развивать гибкие и персонализированные процессы найма, уделять внимание корпоративной культуре и использовать кадровую аналитику для принятия обоснованных решений. Помните, что успех в конкурентной борьбе за таланты зависит от вашей способности адаптироваться к изменениям и предлагать кандидатам лучшие условия для работы и развития.

#### Список источников

1. Современные методы поиска и подбора сотрудников [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://grandawards.ru/blog/sovremennyye-metody-poiska-i-podbora-sotrudnikov/>
2. Инновационные подходы в подборе персонала для эффективной цифровой трансформации организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://moluch.ru/archive/434/95108/>
3. Р.М. Прытков, Е.И. Куценко - Инновационный менеджмент в управлении персоналом, Учебное пособие – Оренбург, 2020 – с 237.
4. Технологии подбора персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://hrtime.ru/contents/obzor-sovremennykh-tekhnologiy-podbora-personala/>
5. Методы конкуренции в бизнесе [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://planfact.io/blog/posts/metody-konkurencii-v-biznese>

© В.Н.Секинаева, 2025

УДК 331

# КОМПЕНСАЦИЯ СВЕРХ ОПЛАТЫ ТРУДА: ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЦЕННОСТЬ СОВОКУПНОГО ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ

**ШИПИЛОВА НАСТАСЬЯ АЛЕКСАНДРОВНА**студент 1 курса программы «Менеджмент ресторанно-гостиничного бизнеса»  
Краснодарский филиал РЭУ им. Г. В. Плеханова**Научный руководитель: Черник Анна Александровна**к.э.н., доцент экономических наук  
Краснодарский филиал РЭУ им. Г. В. Плеханова

**Аннотация:** В данной работе исследуется экономическая ценность совокупного вознаграждения, выходящего за рамки базовой заработной платы. Анализируются различные элементы компенсационного пакета, такие как бонусы, льготы, программы участия в прибыли и другие формы вознаграждения, с точки зрения их влияния на мотивацию сотрудников, производительность труда и, в конечном итоге, на финансовые показатели компании.

**Ключевые слова:** компенсация, оплата, мотивация, подход, льготы, лояльность, сотрудники.

## COMPENSATION IN EXCESS OF REMUNERATION: THE ECONOMIC VALUE OF THE TOTAL REMUNERATION

**Shipilova Nastasia Alexandrovna***Scientific adviser: Chernik Anna Alexandrovna*

**Annotation:** This paper examines the economic value of total remuneration that goes beyond the base salary. The various elements of the compensation package, such as bonuses, benefits, profit-sharing programs and other forms of remuneration, are analyzed in terms of their impact on employee motivation, labor productivity and, ultimately, on the financial performance of the company.

**Keywords:** compensation, payment, motivation, approach, benefits, loyalty, employees.

Компенсация сверх оплаты труда представляет собой комплексный подход к вознаграждению сотрудников, который выходит за рамки традиционной системы заработной платы. Она включает в себя не только денежные выплаты, но и широкий спектр неденежных бонусов и льгот. Такой подход позволяет предприятиям создавать более привлекательные и выгодные условия для своих сотрудников, повышая их удовлетворённость и лояльность.

Ключевым преимуществом комплексного подхода к компенсациям является создание системы, которая учитывает индивидуальные потребности и ценности сотрудников. Вместо того, чтобы полагаться исключительно на зарплату, предприятия могут использовать комбинацию различных компонентов, таких как медицинское страхование, программы пенсионного обеспечения, оплачиваемый отпуск, обучение и развитие, гибкий график работы, и многое другое.

Целью такого подхода является не просто удовлетворение базовых потребностей сотрудников,

но и формирование ощущения ценности и признания их вклада в организацию. Комплексная система компенсаций может стать мощным инструментом для повышения производительности, удержания талантов и достижения стратегических целей компании.

Совокупное вознаграждение включает в себя как денежные, так и неденежные элементы, каждый из которых играет важную роль в мотивации и удовлетворении сотрудников. Основные компоненты совокупного вознаграждения:

- **Оклад:** Базовая ставка заработной платы, которая выплачивается сотруднику за выполнение его основных обязанностей. Она может быть установлена в виде фиксированной суммы или в зависимости от ставки.
- **Премии и бонусы:** Дополнительные выплаты, которые предоставляются сотрудникам в качестве вознаграждения за достижение определённых целей или показателей.
- **Программы мотивации:** Специальные программы, которые могут быть краткосрочными или долгосрочными, и направлены на стимулирование сотрудников к повышению производительности, улучшению качества работы, участию в инновационных проектах.
- **Социальные льготы:** Неденежные выплаты, которые предоставляются сотрудникам для улучшения их качества жизни. Сюда входят медицинское страхование, программы пенсионного обеспечения, оплачиваемый отпуск, страхование жизни, льготы по обучению и развитию, и др.
- **Гибкий график работы:** Сотрудникам предоставляется возможность гибко планировать свой рабочий день или неделю в соответствии со своими личными потребностями.
- **Льготы по обучению и развитию:** Предоставление возможности улучшить свои профессиональные навыки и знания через программы обучения, курсы, тренинги и др.
- **Профессиональное развитие:** Обеспечение сотрудникам возможности повысить свой квалификационный уровень и карьерные перспективы в компании.
- **Признание и поощрение:** Важным элементом совокупного вознаграждения является система признания и поощрения за достижения и успехи.

Комплексный подход к компенсациям позволяет создать более сбалансированную систему, учитывающую разнообразные потребности и ценности сотрудников.

К преимуществам комплексного подхода к компенсациям относят:

Комплексный подход к компенсациям даёт ряд преимуществ как для сотрудников, так и для компании в целом:

1. **Повышение мотивации и производительности сотрудников:** Создание ощущения ценности и признания вклада сотрудников в успех компании мотивирует их к более эффективной работе.
2. **Увеличение лояльности и удержания сотрудников:** Хорошо продуманная система компенсаций способствует увеличению уровня лояльности и удержанию ценных сотрудников.
3. **Привлечение и удержание талантов:** Компенсационный пакет, содержащий не только конкурентную заработную плату, но и широкий спектр льгот и бонусов, позволяет привлечь и удержать высококвалифицированных специалистов.
4. **Повышение репутации компании:** Репутация компании как отличного работодателя привлекает лучших сотрудников и повышает интерес к ней со стороны потенциальных клиентов и партнёров.
5. **Снижение текучести кадров:** Увеличение лояльности сотрудников к компании снижает текучесть кадров и сокращает затраты на поиск и обучение новых сотрудников.
6. **Улучшение имиджа компании:** Комплексный подход к компенсациям позволяет создать более положительный имидж компании как ответственного и заботливого работодателя.

В целом, комплексный подход к компенсациям создаёт более привлекательные и выгодные условия для сотрудников, что положительно сказывается на производительности, удержании и лояльности к компании.

Существует прямая связь между компенсациями и удержанием сотрудников. Сотрудники, которые считают, что их компенсационный пакет соответствует их вкладу и ценности для компании, с большей вероятностью останутся в ней на долгий срок.

Хорошо продуманная система компенсаций может увеличить лояльность сотрудников к компа-

нии, формируя ощущение признания и важности их вклада. Однако компенсации не являются единственным фактором, влияющим на удержание сотрудников. Важно также учитывать другие факторы, такие как корпоративная культура, возможности для профессионального развития, и условия труда.

Для эффективного удержания сотрудников важно создать систему компенсаций, которая будет отвечать как их материальным, так и нематериальным потребностям. Это может включать в себя не только денежные выплаты, но и разнообразные льготы, гибкие условия труда и возможности для профессионального развития.

Внедрение эффективной практики компенсаций является ключевым фактором для достижения успеха организации. Хорошо продуманная система компенсаций способствует повышению мотивации, удержанию талантов, увеличению производительности и достижению стратегических целей.

#### Список источников

1. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://bitobe.ru/cb>
2. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://vuzlit.com/1532393/elementy\\_sovokupnogo\\_voznagrazhdeniya\\_ispolzuemye\\_privlecheniya\\_uderzhaniya\\_motivatsii\\_sotrudnikov](https://vuzlit.com/1532393/elementy_sovokupnogo_voznagrazhdeniya_ispolzuemye_privlecheniya_uderzhaniya_motivatsii_sotrudnikov)
3. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://tenchat.ru/media/100777-strategiya-obshego-voznagrazhdeniya-sotrudnikov>
4. О.А.Курсова, Н.В.Обухович Оплата труда персонала – Тюмень, 2019
5. Наталья Самоукина, Эффективная мотивация персонала при минимальных затратах, 2019

© Н.А.Шипилова, 2025

# ИННОВАЦИИ И ИННОВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ



УДК 338.24

# ЦИФРОВЫЕ ПЛАТФОРМЫ КАК ДРАЙВЕРЫ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ

ЕРЕМИНА ИРИНА ВАДИМОВНА,  
ОМЕЛЬЧЕНКО ВЛАДИМИР АЛЕКСЕЕВИЧ

студенты

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»

**Аннотация:** В статье рассматривается роль цифровых платформ в стимулировании инновационного развития экономики. Анализируются ключевые преимущества платформ, включая снижение транзакционных издержек, автоматизацию процессов и создание условий для сотрудничества. Обсуждаются вызовы, связанные с развитием платформ, такие как вопросы регулирования и цифровое неравенство. Делается вывод о необходимости эффективных стратегий для обеспечения устойчивого роста цифровой экономики.

**Ключевые слова:** цифровые платформы, инновации, экономика, цифровизация, экосистемы, бизнес-модели.

## DIGITAL PLATFORMS AS DRIVERS OF INNOVATIVE ECONOMIC DEVELOPMENT

Eremina Irina Vadimovna,  
Omelchenko Vladimir Alekseevich

**Abstract:** The article examines the role of digital platforms in driving innovation in the economy. Key advantages of platforms, including transaction cost reduction, process automation, and fostering collaboration, are analyzed. Challenges such as regulatory issues and digital inequality are discussed. The conclusion emphasizes the need for effective strategies to ensure sustainable growth of the digital economy.

**Keywords:** digital platforms, innovation, economy, digitalization, ecosystems, business models.

В условиях стремительного развития технологий и глобальной цифровизации цифровые платформы стали важным инструментом, способным существенно трансформировать экономические процессы и стимулировать инновационную деятельность. Цифровые платформы представляют собой динамичные экосистемы, которые объединяют различные группы пользователей и создают новые возможности для взаимодействия, обмена информацией, а также разработки и внедрения инноваций. Их влияние распространяется на все ключевые сектора экономики, включая промышленность, финансы, торговлю, транспорт и здравоохранение.

Одним из ключевых преимуществ цифровых платформ является их способность снижать транзакционные издержки и повышать эффективность взаимодействия между участниками рынка. Благодаря интеграции цифровых технологий, таких как искусственный интеллект, блокчейн и Интернет вещей, платформы способны автоматизировать многие процессы, сократить временные и финансовые затраты, а также повысить прозрачность и безопасность сделок. Например, использование технологий блокчейна на платформах позволяет обеспечивать надежную и неизменяемую регистрацию транзакций, что снижает риски мошенничества и увеличивает доверие между участниками.

Цифровые платформы также играют ключевую роль в стимулировании инновационной деятельности за счет создания условий для сотрудничества между различными субъектами. Открытые инно-

важные экосистемы, формируемые платформами, способствуют обмену знаниями, ресурсами и технологиями, что позволяет ускорить процесс разработки новых продуктов и услуг. Например, платформы краудсорсинга, такие как Kickstarter или Indiegogo, предоставляют возможность привлекать финансирование для реализации инновационных проектов, а также тестировать рыночный спрос на ранних стадиях их разработки. Дополнительно платформы, такие как GitHub, стимулируют сотрудничество в разработке программного обеспечения, где программисты со всего мира могут объединяться для создания и совершенствования программных продуктов.

Важным аспектом является влияние цифровых платформ на малый и средний бизнес. Платформы дают возможность таким предприятиям выйти на глобальные рынки, находить новых клиентов и партнеров, а также использовать передовые технологии без значительных первоначальных инвестиций. Это способствует росту конкурентоспособности малого и среднего бизнеса и их интеграции в глобальные цепочки поставок. Например, торговые платформы, такие как Amazon и Alibaba, предоставляют малым предприятиям возможность продавать свои товары на международной арене, минимизируя затраты на логистику и маркетинг.

Однако развитие цифровых платформ сопровождается рядом вызовов. Среди них можно выделить вопросы регулирования, связанные с защитой данных, монополизацией рынков и налоговым регулированием. Концентрация рыночной власти в руках нескольких крупных платформ может привести к снижению конкуренции и возникновению барьеров для входа на рынок новых игроков. В связи с этим важно разрабатывать эффективные механизмы регулирования, которые обеспечат баланс между стимулированием инноваций и защитой интересов всех участников экономической системы. Например, создание антимонопольного законодательства, направленного на предотвращение злоупотреблений со стороны крупных платформ, может стать важным шагом в этом направлении.

Кроме того, развитие цифровых платформ требует значительных инвестиций в инфраструктуру, включая доступ к высокоскоростному интернету и внедрение облачных технологий. Неравномерное развитие инфраструктуры в различных регионах может усиливать цифровое неравенство и ограничивать доступ к возможностям, которые предлагают цифровые платформы. Особенно остро это проявляется в развивающихся странах, где ограниченный доступ к интернету и недостаток цифровых навыков у населения препятствуют широкому использованию цифровых технологий. Для решения этой проблемы необходимы совместные усилия государства и частного сектора, направленные на развитие инфраструктуры и обучение населения.

Кроме экономического и инфраструктурного аспектов, важно рассмотреть социальное и экологическое воздействие цифровых платформ. Например, такие платформы, как Uber и Bolt, изменяют рынок труда, предоставляя новые возможности занятости, но одновременно вызывая споры о правах работников и их защите. Также развитие платформ может способствовать более эффективному использованию ресурсов за счет внедрения моделей совместного потребления, таких как каршеринг и аренда жилья через Airbnb, что в свою очередь снижает нагрузку на окружающую среду. Однако экологические последствия использования цифровых платформ требуют более глубокого изучения, включая анализ углеродного следа, связанного с их функционированием.

Интерес представляет также перспектива интеграции цифровых платформ с устойчивым развитием. Например, платформы в области зеленых технологий могут способствовать переходу на возобновляемые источники энергии и популяризации экологически чистых продуктов. Такие платформы, как Power Ledger, позволяют пользователям торговать излишками солнечной энергии, создавая локальные энергетические сообщества. Это демонстрирует, как цифровизация может поддерживать устойчивое развитие и создавать новые рыночные возможности.

В заключение, цифровые платформы представляют собой мощный драйвер инновационного развития экономики, способный существенно трансформировать традиционные бизнес-модели и создавать новые источники экономического роста. Для максимизации их потенциала необходимо учитывать вызовы, связанные с их развитием, и разрабатывать стратегии, направленные на их преодоление. Это позволит обеспечить устойчивое и инклюзивное развитие цифровой экономики в будущем. Более того, государственная поддержка и международное сотрудничество в области разработки стандартов и

регулирующие могут способствовать гармонизации правил и созданию глобальной экосистемы цифровых платформ, которая будет отвечать интересам всех участников.

#### Список источников

1. Evans, P. C., & Gawer, A. (2016). The Rise of the Platform Enterprise: A Global Survey. The Center for Global Enterprise. URL: <https://www.thecge.net/> (дата обращения: 11.01.2025).
2. Kenney, M., & Zysman, J. (2016). The Rise of the Platform Economy. *Issues in Science and Technology*, 32(3), 61-69. URL: <https://issues.org/the-rise-of-the-platform-economy/> (дата обращения: 11.01.2025).
3. Ачаповская, М. Цифровизация экономики как драйвер инновационного развития // *Банковский вестник*. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=37207929> (дата обращения: 11.01.2025).
4. Бабкин А. В., Гелисханов И. З., Юдина Т. М. Цифровые платформы в экономике: сущность, модели, тенденции развития // *π-Economy*. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovye-platformy-v-ekonomike-suschnost-modeli-tendentsii-razvitiya> (дата обращения: 11.01.2025).
5. Савельев И.И., Абдуллаев Н.В., Головинская И.В., Кирпичев Р.М.. Цифровые платформы в современной экономике: понятие, особенности и тенденции развития // *Экономика и управление: проблемы, решения*. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=37752580> (дата обращения: 12.01.2025).

# ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

УДК 349:336

# ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА НАРУШЕНИЕ ПОРЯДКА ОТКРЫТИЯ СЧЕТА НАЛОГОПЛАТЕЛЬЩИКУ

**БОЛДЫРЕВА БАИНА МИНГИЯНОВНА,  
МОМОТОВА АЛЕКСАНДРА ВАСИЛЬЕВНА**

студенты  
ФГБОУ ИВО «Российский государственный университет социальных технологий»

*Научные руководители: Андрианова Валерия Валерьевна,  
К.Ю.Н.*

*Савощикова Евгения Васильевна  
к.ю.н. доцент*

*ФГБОУ ИВО «Российский государственный университет социальных технологий»*

**Аннотация.** Статья посвящена вопросам, которые затрагивают нарушения, возникающие при регистрации налоговых счетов для налогоплательщиков. Основная задача исследования заключается в диагностировании проблематики и разработке эффективных советов по её решению. В рамках исследования проводится анализ законодательства, изучается опыт регистрации счетов, а также организуются беседы с экспертами. Эти действия направлены на оптимизацию процедуры и предотвращение возможных отрицательных эффектов.

**Ключевые слова:** налогоплательщик, счет, нарушение, законодательство.

## VIOLATION OF THE PROCEDURE FOR OPENING A TAXPAYER ACCOUNT

**Boldyreva Baina Mingiyanovna,  
Momotova Alexandra Vasilievna**

*Scientific advisers: Andrianova Valeria Valerievna  
Savoshikova Evgenia Vasilievna*

**Annotation.** The article is devoted to issues that affect violations that occur during the registration of tax accounts for taxpayers. The main objective of the study is to diagnose the problem and develop effective advice on its solution. The study analyzes legislation, examines the experience of account registration, and organizes interviews with experts. These actions are aimed at optimizing the procedure and preventing possible negative effects.

**Keywords:** taxpayer, account, violation, legislation.

Актуальность исследования на тему нарушений порядка открытия счета налогоплательщика обусловлена несколькими факторами. Во-первых, соблюдение установленного законодательства в области налогообложения является ключевым элементом эффективного функционирования налоговой системы и обеспечения справедливости в налоговых отношениях. Нарушения порядка открытия счета налогоплательщика могут приводить к серьезным последствиям как для самих налогоплательщиков, так и для государства в целом, включая потерю налоговых поступлений и ухудшение делового климата.

Также в условиях постоянных изменений в законодательстве и внедрения новых технологий, таких как электронные системы учета и отчетности, важно анализировать, как эти изменения влияют на практику открытия счетов и соблюдение налогового законодательства. Это исследование может помочь выявить пробелы в правоприменительной практике и предложить рекомендации по их устранению.

Объектом исследования являются главные аспекты, связанные с порядком открытия счетов, включая:

- Законодательные нормы и их интерпретация.
- Практика налоговых органов и банков в отношении открытия счетов.
- Опыт налогоплательщиков и их взаимодействие с налоговыми органами.
- Анализ случаев нарушений и последствий для налогоплательщиков.

Банк может инициировать процесс открытия счетов для различных субъектов, включая российские компании, иностранные организации с не коммерческим фондом, ведущие работу в РФ через филиалы, аккредитованные отделения или представительства, а также для индивидуальных предпринимателей и инвестиционных партнерств [1]. Однако это невозможно, если отсутствуют данные о регистрационном налоговом номере лица, коде причины внесения в налоговый реестр и дате такого включения. Касается это также и тех иностранных структур, которые не упомянуты в определенном разделе налогового кодекса. Та же процедура относится и к нотариусам в частной практике, и адвокатам в их индивидуальных кабинетах, для которых необходимо предоставление документа о регистрации в налоговой службе [2].

Анализируемое правонарушение затрагивает взаимодействия, возникающие во время налогового контроля и в контексте сбора налогов и сборов. Налоговые нарушения, связанные с тем, что банк открывает счет налогоплательщику без предоставления свидетельства о регистрации в налоговом учете или продолжает открытие счета, когда у него уже имеется решение налогового органа о приостановлении операционной деятельности по счетам данного лица, подрывают фискальные права государства. Это создает препятствия для эффективного контроля со стороны налоговых органов [4].

Несообщение банком налоговым органам о начале или завершении деятельности по банковскому счету клиента представляет собой налоговое правонарушение. Это поведение содействует незаконному ведению бизнеса со стороны налогоплательщика и нарушает право государства на получение установленной законом налоговой доходности и сборов [5].

В судебной практике часто встречаются дела, когда финансовое учреждение оспаривает законность своего привлечения к ответственности за активацию счета для компании-наследника, если это действие противоречит установлению налоговой службы о блокировке банковских операций счета предыдущего владельца, опираясь на строгое толкование соответствующего законодательного акта. Так, например, дело № А33-3193/2006 содержит ситуацию о том, как банк обратился в арбитражный суд с заявлением к налоговому органу о признании незаконным решения о привлечении банка к ответственности на основании п. 1 ст. 132 НК РФ [3]. Из материалов дела следовало, что в ходе проверки налоговым органом установлено неправомерное открытие 21.12.2004 банком расчетного счета ООО при наличии решения налогового органа от 27.10.2004 о приостановлении операций по другому расчетному счету данного ООО. Банк аргументировал свои требования тем, что счет, по которому налоговая служба приостановила операции, был открыт не для ООО, а для ЗАО. При этом, при открытии счета ООО не предоставило документы о правопреемстве, такие как передаточный акт. С другой стороны, суд не принял аргументы банка, поскольку из устава, предоставленного в банк, следовало, что ООО было образовано в результате преобразования ЗАО и является его правопреемником, отметив это как основание для отказа в удовлетворении требований банка.

В результате изменений и перехода компании на статус ООО, последнему автоматически передались все юридические права и обязанности, принадлежавшие ранее ЗАО. Это включало в себя обязательства по контракту о банковском обслуживании, для которого было выдано постановление налоговой инспекции об ограничении банковских операций. Суды апелляционной и кассационной инстанций оставили решение суда первой инстанции без изменения, дополнительно указав, что, поскольку право-

преемство в соответствии с положениями п. 5 ст. 58 ГК РФ и п. 4 ст. 20 Федерального закона от 26.12.95 № 208-ФЗ “Об акционерных обществах” является универсальным (полным) в отношении вновь возникшего юридического лица и вытекает из норм права, следовательно, непредставление передаточного акта не влечет за собой правопреемства части прав и обязанностей реорганизованного юридического лица [3].

Итак, в случае реорганизации юридического лица в форме преобразования открытие банком расчетного счета организации-правопреемнику при наличии у банка решения налогового органа о приостановлении операций по счету, открытому ее правопреемнику, образует состав правонарушения, предусмотренного п. 1 ст. 132 НК РФ, независимо от представления в банк передаточного акта.

Таким образом, в целом можно сказать, что нарушение порядка открытия счета налогоплательщика может иметь серьезные последствия как для самого налогоплательщика, так и для государства. В работе определено, что в случае несоблюдения установленных законом процедур, открывая счет, налогоплательщик рискует стать объектом налоговой проверки или даже уголовного преследования. Недопустимо осуществлять финансовые операции на счете, не имея права на его открытие или используя чужие данные.

Итак, соблюдение правил и процедур обеспечит безопасность и законность финансовых операций на счете, а также избежание негативных последствий в будущем.

#### Список источников

1. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 N 146-ФЗ (ред. от 30.09.2024).
2. Статья 15.7. Кодекса об административных правонарушениях. Нарушение порядка открытия счета налогоплательщику [Электронный ресурс]: <https://consultant-mos.ru/kodeksy-rf/koap-rf/razdel-2-koap/glava-15-koap/statya-15-7-koap-rf> (дата обращения 20.12.2024).
3. [https://sudact.ru/law/nk-rf-chast1/razdel-vi/glava-18\\_1/statia-132\\_1/](https://sudact.ru/law/nk-rf-chast1/razdel-vi/glava-18_1/statia-132_1/) (дата обращения 20.12.2024).
4. Андрианова В.В. Правовой режим индивидуальности. // Конституционное и муниципальное право. – 2012. – № 5. – С. 42.
5. Андрианова В.В. Применение современных информационных технологий в налоговых правоотношениях // Вопросы гуманитарных наук. 2016г. №6 (87).

УДК 34

# ФИКТИВНЫЕ БАНКРОТСТВА ПРЕДПРИЯТИЙ

МОМOTOVA AЛЕКСАНДРА ВАСИЛЬЕВНА,  
БОЛДЫРЕВА БАИНА МИНГИЯНОВНА

студенты  
ФГБОУ ИВО «Российский государственный университет социальных технологий»

*Научный руководитель: Андрианова Валерия Валерьевна,*  
К.Ю.Н.

*Савошикова Евгения Васильевна,*  
к.ю.н. доцент

ФГБОУ ИВО «Российский государственный университет социальных технологий»

**Аннотация:** Статья посвящена анализу судебной практики по делам о фиктивном банкротстве предприятий в России. Рассматриваются типичные схемы фиктивного банкротства, применяемые в современной российской практике, особенности доказывания вины, проблемы правоприменения и эффективность мер ответственности, предусмотренных законодательством. На основе анализа конкретных судебных решений выявляются пробелы в законодательстве и предлагаются рекомендации по совершенствованию правовой базы и практики применения норм о несостоятельности (банкротстве).

**Ключевые слова:** фиктивное банкротство, преднамеренное банкротство, несостоятельность, ответственность, доказывание, арбитражный суд, вывод активов, криминальная составляющая банкротства, арбитражный суд, уголовная ответственность, доказательство, схема, предотвращение, реорганизация, ликвидация.

## FICTITIOUS BANKRUPTCIES OF ENTERPRISES

Momotova Aleksandra Vasilievna,  
Boldyreva Baina Mingiyanovna

Scientific advisers: *Andrianova Valeria Valerievna,*  
*Savoshikova Evgenia Vasilievna*

**Abstract:** This article analyzes Russian judicial practice in cases of fraudulent bankruptcy. It examines typical schemes of fraudulent bankruptcy used in contemporary Russian practice, the specifics of proving guilt, problems of law enforcement, and the effectiveness of the measures of liability provided for by law. Based on the analysis of specific court decisions, gaps in the legislation are identified, and recommendations are offered for improving the legal framework and the practice of applying insolvency (bankruptcy) regulations.

**Keywords:** fraudulent bankruptcy, deliberate bankruptcy, insolvency, liability, proof, arbitration court, asset stripping, criminal component of bankruptcy, arbitration court, criminal liability, evidence, scheme, prevention, reorganization, liquidation.

Фиктивное банкротство, или преднамеренное банкротство, представляет собой серьезную проблему для экономики любого государства. Это вид экономической преступности, характеризующийся искусственным созданием неплатежеспособности предприятия с целью уклонения от выполнения обязательств перед кредиторами или извлечения незаконной выгоды. В отличие от реального банкрот-



ства, обусловленного объективными экономическими причинами, фиктивное банкротство является результатом целенаправленных действий руководства и/или собственников предприятия[1].

Судебная практика демонстрирует разнообразие схем фиктивного банкротства, однако некоторые из них встречаются наиболее часто:

## 1. Вывод активов до начала процедуры банкротства.

Это одна из наиболее распространенных схем. Активы предприятия выводятся путем заключения фиктивных сделок (например, продажа имущества по заниженной цене аффилированным лицам, безвозмездная передача имущества), вывода денежных средств на счета подконтрольных организаций или оффшорных компаний. Например, Арбитражный суд Московского округа от 5.04.2023 по делу №А40-200773/2016 рассмотрел вопрос о выводе активов должника до начала процедуры банкротства. Суд определил признаки такого вывода, указывал на ответственность за него и обсуждал возможность привлечения к субсидиарной ответственности контролирующих лиц должника. В частности, подчеркивалась необходимость доказывания намерения причинить вред кредиторам при совершении сделок, предшествующих банкротству[2].

## 2. Создание искусственной задолженности.

В рамках этой схемы предприятие искусственно увеличивает свою кредиторскую задолженность, заключая фиктивные сделки, например, договоры займа с подконтрольными лицами. Это создает видимость неплатежеспособности, даже если предприятие фактически обладает достаточными активами. Например, в деле № А06-2823/2016 Арбитражного суда Поволжского округа от 27.05.2019 обсуждался случай наличия признаков фиктивности сделок, направленных, по мнению заявителя, на искусственное увеличение задолженности [3].

## 3. Фальсификация бухгалтерской отчетности:

Искажение данных бухгалтерского учета позволяет скрыть реальное финансовое положение предприятия и создать иллюзию неплатежеспособности. Это затрудняет доказательство фиктивного банкротства, поскольку требует проведения дополнительных экспертиз и анализа большого объема документации. В деле № А35-1514/2011 Арбитражного суда Курской области суть спора свелась к оценке действительности сделок купли-продажи и предоставления займов, совершенных должником перед банкротством.

## 4. Сокрытие активов:

Активы предприятия могут быть сокрыты от кредиторов различными способами, включая пере-регистрацию на подставных лиц, перевод на оффшорные счета или сокрытие в незарегистрированных активах. Выявление таких схем представляет значительные трудности для правоохранительных органов. Доказательство фиктивного банкротства является сложной задачей, требующей тщательного анализа всех обстоятельств дела и использования разнообразных доказательств [4].

Основные трудности связаны с: 1. Доказательством умысла: Необходимо доказать наличие умысла на совершение преступления, то есть целенаправленного желания создать видимость неплатежеспособности для извлечения незаконной выгоды. 2. Выявлением скрытых активов: Сокрытие активов часто осложняет процесс доказывания и требует проведения сложных следственных действий. 3. Доказательством фиктивности сделок: Необходимо установить, что сделки были заключены с целью вывода активов и не отвечали целям обычной хозяйственной деятельности [5].

Несмотря на существование уголовной ответственности за преднамеренное банкротство (ст. 196 УК РФ), привлечение виновных к ответственности часто осложняется трудностью доказательства умысла и недостаточной эффективностью следственных действий.

Анализ судебной практики выявляет ряд проблем в правоприменении:

1. Недостаточная эффективность механизмов профилактики: Существующие механизмы профилактики не всегда эффективны в предотвращении фиктивного банкротства.

2. Недостаточная координация работы правоохранительных органов: Не всегда обеспечивается эффективное взаимодействие между различными правоохранительными органами в процессе расследования дел о фиктивном банкротстве.

3. Несовершенство законодательства: Некоторые нормы законодательства о несостоятельности (банкротстве) требуют уточнения и усиления для более эффективной борьбы с фиктивным банкротством.

Для повышения эффективности борьбы с фиктивным банкротством необходимо усовершенствовать законодательство, уточнив признаки фиктивного банкротства и усилив ответственность за его совершение. Усилить профилактическую работу, разработав и внедрив эффективные меры по предотвращению фиктивного банкротства. Повысить квалификацию правоохранительных органов в сфере расследования дел о фиктивном банкротстве. Улучшить межведомственное взаимодействие между правоохранительными органами и арбитражными судами.

Противодействие фиктивным банкротствам требует комплексных мер:

1. Усовершенствование законодательства: повышение ответственности за преднамеренное банкротство, усиление мер по предотвращению вывода активов, упрощение процедуры привлечения к ответственности виновных лиц.

2. Повышение эффективности работы правоохранительных органов: усиление контроля за финансово-хозяйственной деятельностью предприятий, своевременное выявление и пресечение преступлений, связанных с фиктивным банкротством.

3. Развитие системы финансового мониторинга: повышение эффективности контроля за финансовыми потоками, выявление подозрительных операций.

4. Профилактические мероприятия: проведение обучающих семинаров для руководителей и бухгалтеров предприятий, распространение информации о последствиях фиктивного банкротства.

5. Усиление роли саморегулируемых организаций: повышение ответственности СРО за своих членов, разработка механизмов контроля за финансовым состоянием предприятий.

Фиктивное банкротство представляет серьезную угрозу для российской экономики, а эффективное ему противодействие возможно только при координации усилий арбитражных судов, правоохранительных органов, саморегулируемых организаций и других заинтересованных лиц. Только комплексный подход позволит минимизировать риски и защитить интересы кредиторов и государства. Необходимо продолжать совершенствовать законодательство и практику применения норм права, направленных на борьбу с этим видом экономической преступности.

#### **Список источников**

1. Федеральный закон от 26.10.2002 № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» (посл.ред.) (дата обращения 19.12.2024).
2. Уголовный кодекс Российской Федерации. (дата обращения 19.12.2024).
3. [https://sudact.ru/law/nk-rf-chast1/razdel-vi/glava-18\\_1/statia-132\\_1/](https://sudact.ru/law/nk-rf-chast1/razdel-vi/glava-18_1/statia-132_1/) (дата обращения 19.12.2024).
4. Финансирование здравоохранения как фактор развития экономики Актуальные проблемы развития экономики и управления в современных условиях: Сборник материалов IV Международной научно-практической конференции. (г. Москва, 2021.) — М.: Негосударственное образовательное частное учреждение высшего образования Московский экономический институт С.49-54
5. Ушакова Е.В. Гражданский процесс (учебное пособие) М.: ИТК «Дашков и К», 2023 – 297 с.

# АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ЭКОНОМИКИ

УДК 331.1

# ТРАНСФОРМАЦИЯ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

**АСАНОВА КАРИНА ИРГАЛИЕВНА**магистрант экономического факультета  
«Российский университет дружбы народов им. Патриса Лумумбы»

**Аннотация:** Статья информирует о трансформации трудовых отношений в условиях цифровизации, которая меняет классические подходы к организации взаимодействия между работодателем и работником. Рассматриваются новые вызовы и возможности рынка труда. Особое внимание в трансформации отношений уделяется развитию технологий, увеличению роли платформенной занятости, изменению потребностей работников, которые включают вопросы разнообразия форм занятости и гибкости рабочего времени.

**Ключевые слова:** цифровая экономика, трудовые отношения, цифровые технологии, цифровизация, трансформация.

## TRANSFORMATION OF LABOR RELATIONS IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

*Asanova Karina Irgalievna*

Цифровая трансформация трудовых отношений открывает новые возможности для рынка труда, ставит новые задачи для развития взаимодействия работодателя и работника.

О цифровой трансформации мы можем сказать, что это «изменения в бизнес-процессах или способах осуществления экономической деятельности (бизнес-моделях) в результате внедрения цифровых технологий, приводящие к значительным социально-экономическим эффектам». [3, с.15]

Цифровизация трансформирует саму занятость работника в рабочем пространстве. Благодаря технологиям в современном мире человек меняет взгляды на комфорт, конфиденциальность, безопасность, производительность и потребности. Цифровые технологии позволили создать новые способы коммуникации между работником и работодателем.

Соответственно, можем говорить о цифровизации трудовых отношений, которая представляет собой процесс внедрения цифровых технологий в различные аспекты трудовых отношений, что приводит к изменениям таких аспектов, как управление трудом, взаимодействие работников и работодателя, эффективная организационная структура компании.

Процесс цифровизации трудовых отношений охватывает определенные моменты как со стороны работника, так и со стороны работодателя:

1. Удаленная работа. Технологии позволили работникам выполнять свои должностные обязанности из любой точки мира, что изменяет традиционные модели работы и способствует гибкости функционала и времени работника. Различные платформы для взаимодействия в реальном времени (встречи от МТС Линк, Zoom, Яндекс.Телемост и др.), управления проектами (WEEEEK, Kaiten, Yandex Tracker и др.) и обмена документами (СЭД ТЕЗИС, Directum Lite, 1С: Документооборот и др.) сделали реальной возможность работы из дома или удаленных локаций.

2. Автоматизация процессов. Технологии позволили использование программного обеспечения для автоматизации рутинных задач: управление кадрами, расчет заработной платы и учет рабочего времени.

3. Электронные трудовые контракты. Технологии дали возможность работодателям использовать электронные подписи и онлайн-платформы для заключения контрактов, что позволило упростить процесс взаимодействия.

4. Аналитика и технология больших данных. Данная технология позволила осуществить сбор и анализ данных о производительности работников, приеме и увольнении работников и других метрик, которые позволяют компаниям принимать решения в управлении.

5. Обучение и развитие. Технологии позволили использовать онлайн-курсы и платформы для обучения работников неотрывно от производства, работники имеют возможность в любое удобное время пройти обучение. Благодаря этой возможности работники развивают навыки, которые способствуют их карьерному росту и повышению профессионализма.

6. Мобильные приложения. Технологии позволили работникам через приложения получать доступ к информации по трудовой деятельности, к взаимодействию с различными отделами, руководителем.

7. Кибербезопасность. Технологии повлияли на увеличении объема данных в цифровом формате, что следует сделать акцент о важности защиты информации с точки зрения работодателя и работника.

Филипова И.А. в своем исследовании писала о том, что «трудовые отношения как часть общественных отношений не могут остаться незатронутыми. Цифровые технологии становятся все более привычными, распространяясь на производстве, в сфере услуг, сельском хозяйстве, то есть в областях применения наемного труда. Переход общества от индустриального к информационному уже происходит, цифровое будущее наступает». [2, с.8]

Трансформация трудовых отношений в условиях цифровизации требует пересмотра существующих моделей взаимодействия между работником и работодателем, что, в свою очередь, может привести к новым вызовам и возможностям на рынке труда:

1. Изменение занятости. Увеличение числа рабочих мест с гибким графиком работы и возможностью дистанционного доступа к выполнению обязанностей. Развитие платформенных решений, которые позволяют выполнять задачи на основе краткосрочных контрактов. Цифровизация и эпидемия COVID-19 дали начало тенденции на гибкость занятости: работники и работодатели стараются выбирать фриланс или комбинировать работу из офиса и удаленно.

2. Популяризация роли технологий. Автоматизация процессов, внедрение искусственного интеллекта изменяют требования к квалификации работников. Технологии позволяют собирать и анализировать данные о производительности, что приводит к более персонализированным подходам к управлению трудовыми ресурсами. Технологический прогресс требует новых навыков и знаний: навыки работы с информационными технологиями становятся критически важными для достижения успеха. Автоматизация рутинных задач также меняет содержание труда, повышая требования к креативности и аналитическому мышлению.

3. Новые вызовы для правового регулирования. Здесь говорим о необходимости адаптации законодательства к новым формам трудовых отношений, о защите прав работников, которые осуществляют свою деятельность на платформах, о решении вопросов социальной защищенности. Традиционное трудовое законодательство часто не охватывает новые форматы занятости, что создает правовую неопределенность. Работодателям необходимо разрабатывать новые подходы к трудовым договорам, учитывать права работников и их защиту в условиях неопределенности, связанной с платформенной экономикой.

4. Изменение социального контекста труда. Переход от традиционных форм занятости к новым, требующий переосмысления социальной ответственности и корпоративной культуры. Важным моментом является актуализация тем этики и морали в контексте автоматизации и использования искусственного интеллекта. Компании начинают пересматривать свои корпоративные ценности, уделяя больше внимания ментальному здоровью, балансу труда и личной жизни. Социальная ответственность становится важной частью бизнес-стратегии, что, в свою очередь, влияет на привлечение и удержание кадров.

Трансформация социально-трудовых отношений в условиях цифровизации становится ключевым вызовом для всех участников рынка труда. Необходимость адаптации к новым условиям требует комплексного подхода, который подразумевает как пересмотр существующих практик, так и разработку инновационных решений, обеспечивающих права работников и устойчивое развитие экономики в целом.

Важным аспектом в сфере труда являются инвестиции, которые представляют собой «нововведения в области техники, технологии, организации труда или управления, основанные на использовании достижений науки и передового опыта, обеспечивающие повышение эффективности производственной системы и трудовой деятельности работников, качества продукции, внедрение принципиально новых продуктов и услуг, видов трудовых отношений». [1, с.16]

Трансформация трудовых отношений в условиях цифровизации кардинально меняет правила игры. Платформенные технологии, фриланс и удаленная работа становятся нормой, а традиционные модели занятости - устаревшими. Цифровая экономика изменяет структуру рынка труда и каждый из нас может адаптироваться к этим изменениям, чтобы не только выжить, но и преуспеть в новом мире трудовых отношений.

#### **Список источников**

1. Долженко Р.А. Экономические основания развития новых форм трудовых отношений: монография / Р.А. Долженко. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 323 с.
2. Филипова И.А. Влияние цифровых технологий на труд: ориентиры для трудового права: монография – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет им. Н.И. Лобачевского, 2021. – 106 с.
3. Цифровая трансформация отраслей: стартовые условия и приоритеты: докл. к XXII Апр. междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества, Москва, 13–30 апр. 2021 г. / Г.И. Абдрахманова, К.Б. Быховский, Н.Н. Веселитская, К.О. Вишневский, Л.М. Гохберг и др.; рук. авт. кол. П.Б. Рудник; науч. ред. Л.М. Гохберг, П.Б. Рудник, К.О. Вишневский, Т.С. Зинина; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2021. — 239, [1] с.

УДК 330

# БУДУЩЕЕ ЭКОНОМИКИ: ТЕХНОЛОГИИ ПРОТИВ ТРАДИЦИЙ

**СЕКИНАЕВА ВЕРОНИКА НИКОЛАЕВНА**студент 1 курса программы «Менеджмент организации»  
Краснодарский филиал РЭУ им. Г. В. Плеханова**Научный руководитель: Черник Анна Александровна**

к.э.н., доцент

Краснодарский филиал РЭУ им. Г. В. Плеханова

**Аннотация:** В условиях стремительного технологического прогресса будущее мировой экономики находится на перепутье. Данная работа исследует противоречивое взаимодействие между традиционными экономическими моделями и инновационными технологиями. Анализ охватывает влияние автоматизации, цифровой трансформации и искусственного интеллекта на рабочие процессы, экономические структуры и социальные институты.

**Ключевые слова:** Экономика, экономическое будущее, экономические модели, технологии, цифровая трансформация.

## THE FUTURE OF THE ECONOMY: TECHNOLOGY VERSUS TRADITION

**Sekinaeva Veronika Nikolaevna***Scientific adviser: Chernik Anna Alexandrovna*

**Abstract:** With rapid technological progress, the future of the global economy is at a crossroads. This work explores the contradictory interaction between traditional economic models and innovative technologies. The analysis covers the impact of automation, digital transformation, and artificial intelligence on work processes, economic structures, and social institutions.

**Keywords:** Economics, economic future, economic models, technologies, digital transformation.

Введение: Мировая экономика переживает период беспрецедентных перемен, определяемый стремительным развитием технологий и их всё более глубоким проникновением во все сферы жизни. Традиционные экономические модели, сформировавшиеся в эпоху индустриализации, сталкиваются с вызовами, порожаемыми цифровизацией, автоматизацией и искусственным интеллектом. Будущее экономики не является предопределённым, оно формируется в напряжённом взаимодействии между силами, стремящимися сохранить устоявшиеся практики, и инновационными технологиями, радикально преобразующими производственные процессы, рынки труда и социальные структуры. Эта статья исследует это фундаментальное противостояние – технологии против традиций – анализируя их влияние на различные аспекты экономической деятельности и предлагая возможные сценарии развития в ближайшем будущем.

### 1. Цифровизация экономики.

Экономика будущего — это многогранное, постоянно изменяющееся понятие, включающее в себя множество трендов и технологий, которые трансформируют наш образ жизни, взаимодействия и

способы ведения бизнеса. Платформенная экономика, в которой компании предоставляют площадки для взаимодействия между потребителями и производителями, продолжает набирать популярность. Компании, такие как Uber, Airbnb и Amazon, демонстрируют, как можно создать новые бизнес-модели, основанные на предоставлении услуг и товаров через цифровые платформы. Эти платформы часто устраняют посредников и позволяют получить продукт или услугу напрямую.

1. Влияние технологий на традиционные экономические структуры
2. Автоматизация и роботизация.

Сокращение рабочих мест: Автоматизация и роботизация производства, логистики и других секторов экономики ведут к сокращению рабочих мест, особенно в отраслях с рутинными и повторяющимися задачами. Это вызывает опасения по поводу безработицы и необходимости переквалификации рабочей силы.

Повышение производительности: С другой стороны автоматизация повышает производительность труда, снижает издержки и способствует экономическому росту. Однако, распределение выгод от повышения производительности может быть неравномерным, усиливая существующее неравенство.

Изменение характера работы: Автоматизация трансформирует характер работы, требуя от сотрудников новых навыков и компетенций, связанных с управлением технологиями и анализом данных.

3. Цифровая трансформация.

Электронная коммерция: Интернет-торговля меняет ландшафт розничной торговли, создавая новые возможности для бизнеса, но также представляя вызовы для традиционных магазинов.

Финансовые технологии (Fin Tech): Fin Tech-компании предлагают инновационные финансовые услуги, вызывая конкуренцию с традиционными банками и финансовыми институтами.

Цифровая экономика: Возникновение цифровой экономики, основанной на обмене данными и цифровых услугах, меняет традиционные представления о собственности, конкуренции и регулировании.

4. Искусственный интеллект и машинное обучение.

Автоматизация принятия решений: ИИ используется для автоматизации принятия решений в различных сферах, от финансов до здравоохранения, что может изменить традиционные методы планирования и управления.

Анализ больших данных: Анализ больших данных позволяет компаниям лучше понимать потребительские предпочтения, оптимизировать бизнес-процессы и принимать более эффективные решения.

Новые бизнес-модели: ИИ создаёт возможности для возникновения новых бизнес-моделей, основанных на анализе данных и персонализированных услугах.

## II. Традиции, сопротивление и адаптация

Сопротивление технологическим изменениям. Социальные и культурные факторы: Сопротивление может возникать из-за социальных и культурных факторов, таких как страх перед безработицей и изменением привычного образа жизни.

Отсутствие квалифицированных кадров: Нехватка квалифицированных специалистов в области новых технологий может ограничивать темпы их внедрения.

Адаптация и инновации. Переквалификация и обучение:

Инвестиции в переквалификацию и обучение рабочей силы являются критически важными для адаптации к технологическим изменениям.

Развитие гибких рынков труда: Гибкие рынки труда позволяют работникам легче адаптироваться к изменяющимся потребностям экономики.

Государственное регулирование: Правительствам необходимо разрабатывать и внедрять регулирующие механизмы, способствующие инновациям и защищающие интересы работников

Потенциальные сценарии будущего. Сценарий «технологического производства»: Быстрое развитие технологий приводит к существенному повышению производительности и экономическому росту, но также усиливает неравенство и вызывает социальные потрясения.

Сценарий «устойчивого развития»: Технологии используются для решения глобальных проблем, таких как изменение климата и неравенство, приводя к устойчивому и инклюзивному экономическому росту.



Сценарий «технологической стагнации»: Неспособность адаптироваться к технологическим изменениям приводит к замедлению экономического роста и усилению социальных проблем.

Заключение:

Экономика будущего будет сформирована не только новыми технологиями, но и общим стремлением к устойчивому развитию, социальной ответственности и инклюзивности. Важно, чтобы бизнес, государственные институты и общества работали вместе, создавая справедливую и устойчивую экономическую среду.

Понимание новых трендов и технологий, адаптация к изменениям, готовность к инновациям и признание важности человеческого капитала — все это является ключевыми аспектами формирования успешной экономики будущего. Открытость к изменениям и желание участвовать в процессе преобразования мира сделают нас активными участниками в делании экономики более справедливой и ответственной.

## Список источников

1. Экономика будущего: новые тренды и технологии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://dzen.ru/a/Z1w1385BAQRHVYQ>
2. Будущее экономики: новые вызовы и возможности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://hoverbotnsk.ru/blog/1-buduschee-ekonomiki-novye-vyzovy-i-vozmozhnosti/>
3. Главные тенденции, формирующие будущее мировой экономики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://www.avcadvisory.ru/blog/glavnye-tendentsij-mirovoj-ekonomiki>
4. Пять трендов экономики будущего [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://vlfm.ru/a/5-trendov-ekonomiki-budushchego>

УДК 3977

# СОСТОЯНИЕ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ОТРАСЛИ УСЛУГ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ

**БАРСУКОВА МАРИНА ВАЛЕРЬЕВНА**

студент, 3 курс, ИМиМБ

ФГБОУ ВО «Сибирский государственный университет им. академика М.Ф. Решетнева»

**Аннотация:** В данной статье автор подробно рассмотрел состояние и развитие отрасли услуг общественного питания. Целью работы является анализ рынка общественного питания в период с 2020 года по 2024 год. Исследование проведено путем оценки на основании опубликованных официальных статистических данных. На основании проведенного анализа сделаны выводы и приведен прогноз на 2025 год.

**Ключевые слова:** менеджмент, общественное питание, тенденции, отрасль услуг, рынок, сегмент общественного питания.

## STATE AND DEVELOPMENT TRENDS OF THE PUBLIC FOOD SERVICES INDUSTRY

**Barsukova Marina Valerievna***Scientific adviser: Boyko Andrey Anatolievich*

**Abstract:** In this article, the author examined in detail the state and development of the catering services industry. The purpose of the work is to analyze the public catering market in the period from 2020 to 2024. The study was conducted through assessment based on published official statistics. Based on the analysis, conclusions were drawn and a forecast for 2025 was given.

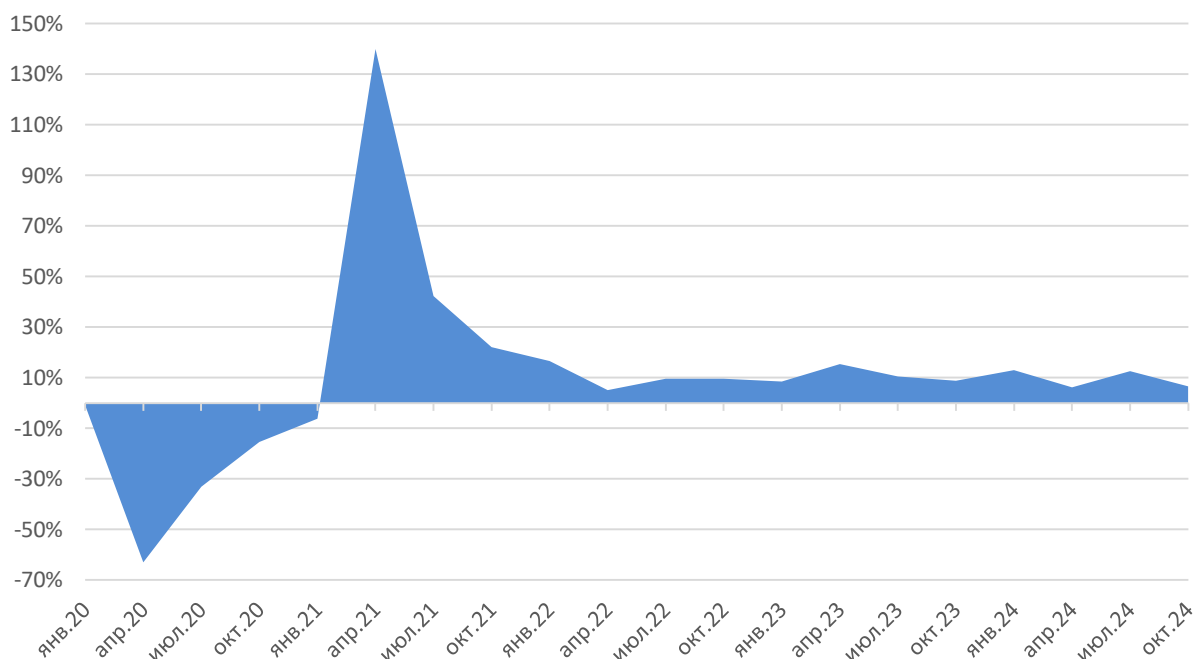
**Keywords:** management, public catering, trends, service industry, market, public catering segment.

Индустрия общественного питания функционирует в условиях постоянного кризиса, в котором меняются лишь факторы и их масштабы. Рестораторы вынуждены выполнять роль кризис-менеджеров, принимая множество оперативных решений для поддержания бизнеса. Тем не менее, предпринимателям приходится подстраиваться к постоянно меняющемуся экономическому климату, все время совершенствуя процессы, пересматривая ассортимент, меняя поставщиков, развивая новые проекты и внедряя уникальные концепции.

В 2022 году ресторанная индустрия столкнулась с новым кризисом, едва оправившись от последствий пандемии. Экономическая ситуация в стране приняла экстраординарный характер, что было вызвано сложной геополитической обстановкой. Новый кризис оказал негативное влияние на доходы граждан и на динамику развития отрасли. Согласно данным Росстата, оборот сферы общественного питания в 2022 году составил от 2,9 до 3 триллионов рублей, что соответствует росту на 2–2,5% по сравнению с предыдущим годом. Рост показателей рынка, в свою очередь, связан с постоянно растущими ценами на позиции меню на фоне высокой инфляции.

Самыми проблемными факторами, с которыми столкнулись рестораторы в 2023 году, оказались высокая инфляция и значительный дефицит рабочей силы. Цены на продукты не только увеличивались, но и время от времени наблюдались перебои в их наличии. Такое обстоятельство застало предпринимателей врасплох, они были вынуждены искать возможности альтернативной замены позиций меню. Тем не менее, по сравнению с предыдущими годами, 2023 год оказался для предпринимателей

сферы услуг общественного питания более стабильным. Концепция casual dining развивалась еще динамичнее, а новые форматы запускались с большей активностью. Ритейлеры усердно внедряются в сферу услуг общественного питания, приобретая ресторанные сети, открывая собственные заведения и увеличивая предложение готовой еды в магазинах. Рост оборота общественного питания по результатам года составил 15%. Динамика оборота представлена на рисунке 1.



**Рис. 1. Относительный темп прироста оборота общественного питания, январь 2020 года – октябрь 2024 года, % к соответствующему месяцу предыдущего года**

Как можно заметить из графика на рисунке 1, в начале рассматриваемого периода произошел резкий спад оборота общественного питания к соответствующему месяцу предыдущего года. Причиной тому послужили эпидемиологическая ситуация в стране и, как следствие, объявленный Роспотребнадзором режим самоизоляции, жители страны продолжительное время не могли осуществить посещение общественных мест. Сотрудники наиболее экономически пострадавших отраслей столкнулись с освобождением от должностей или сокращением дохода, что оказало негативное влияние на спрос в сфере общественного питания. Большое всего сказалось на обороте отрасли в 2020 году отмена деятельности предприятий быстрого питания, ориентированные на клиентов, работающих в бизнес-центрах. Из-за перехода большинства компаний на дистанционный режим работы количество посещений заведений общественного питания резко снизилось. Вместе с тем, в стране с 30.03.2020 до 01.06.2020 был объявлен режим повышенной готовности. В этот период передвижение граждан ограничили, массовые и общественные мероприятия были под запретом, въезд в страну иностранных граждан временно закрыт. Столовые, осуществляющие деятельность при учебных заведениях, на время нахождения учащихся на дистанционном обучении [1] приостановили свою деятельность, некоторым пришлось совсем закрыться.

Негативная тенденция сохранялась до апреля 2021 года. Это связано с послаблением социально-общественных ограничений, что дало резкий скачок спроса на услуги общественного питания по отношению к апрелю 2020 года. В дальнейшем на графике виден относительно стабильный прирост оборота по настоящее время. В 2022 году оборот общественного питания в стране вырос на 21,7%, а в 2023 году – на 20,3% [2]. Вопреки отрицательному воздействию санкций, выручка, учитываемая Росстатом, наращивает темпы. Ключевыми факторами такого увеличения оборота послужили:

- увеличение среднего чека на фоне повышения цен на ингредиенты, аренду, оборудование, увеличения затрат на заработную плату сотрудников;
- рост спроса на внутренний туризм на волне санкций, направленных на ограничение международного туризма для россиян, что поспособствовало увеличению потребности в готовой еде для туристов во время путешествий;
- легализация рынка общественного питания – отмена НДС для предприятий общепита с доходом менее 2 млрд руб, активная работа контролирующих органов по выявлению схем уклонения от уплаты налогов, развитие систем безналичной оплаты заказов и общая популяризация безналичных платежей способствовали постепенному выходу ресторанного рынка «из тени»;
- развитие сервисов доставки как агрегаторов, так и собственной доставки ресторанов после пандемии;
- изменение привычек пищевого поведения, т.е. вместо ценности традиционных семейных обедов и ужинов люди стали оказывать предпочтение культуре быстрой еды [1].

Несмотря на постепенное восстановление трафика в заведениях общепита по всей стране, в первом квартале 2024 года рестораторы серьезно уменьшили активность по открытию новых точек. По данным «Контур.Фокуса», количество зарегистрированных новых компаний в сфере общественного питания снизилось на 40% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, до 5,9 тыс.

Это также на 30% меньше значения 2022 года, когда было зарегистрировано 8,5 тыс. новых организаций в отрасли, уточнили аналитики. Основные причины этого явления можно разделить на несколько ключевых факторов:

1. Перенасыщение рынка. В 2023 году наблюдалось сильное увеличение количества новых заведений общественного питания. Быстрый темп открытия новых заведений привел к избытку предложений, что стало одной из причин замедления этого темпа. В обстановке высокой конкуренции и изобилия выбора происходит естественный отбор: остаются только игроки, которые научились быстро адаптироваться к новым условиям. Те, кто ранее активно расширялись, сосредоточились на оптимизации бизнес-процессов существующих точек и улучшении качества обслуживания.

2. Ограничение поставок. Условия геополитической ситуации и экономические трудности, включая проблемы с поставками импортных напитков, продуктов и фруктов, добавляют сложности в ведении бизнеса. Рестораторам приходится работать с тем, что есть, и данный факт существенно влияет на ассортимент и качество предлагаемых услуг. В данном случае особенно страдают заведения премиального сегмента, которые претендуют на уникальность.

3. Дефицит кадров. Поиск квалифицированных сотрудников представляет собой все более сложную задачу, особенно в условиях, когда многие работники выбирают трудоустройство в более стабильных и предсказуемых секторах экономики. Высокая текучесть кадров, обусловленная недовольством условиями труда и уровнем заработной платы, негативно сказывается на увеличении числа новых точек.

4. Дефицит помещений. Ситуация схожа с дефицитом кадров. Найти соответствующее требованиям место по оптимальной цене становится проблематично, особенно в крупных городах, где аренда коммерческой недвижимости имеет особенно высокую цену.

Сегмент столовых. По итогам 2023 года общая выручка столовых, расположенных при предприятиях и учреждениях России, составила 468,2 млрд рублей, что на 11,5% выше показателя прошлого года, когда рынок был оценен в 419,8 млрд рублей. Эти данные представлены в исследовании компании BusinesStat, результаты которого были опубликованы в начале декабря 2024 года.

Следует отметить, что столовые при предприятиях в первую очередь служат бюджетной альтернативой другим заведениям общественного питания. В условиях ухудшения геополитической ситуации, повлекшего за собой рост цен, наблюдается увеличение посещаемости столовых, так как граждане стремятся экономить на походах в рестораны и кафе. В течение 2023 года среднее количество посетителей столовых на одного клиента возросло с 185 до 197. Однако, несмотря на продолжающееся удорожание продуктов питания, рост среднего чека сдерживается за счет уменьшения числа позиций в заказах и выбора более доступных блюд. Динамика оборота – на рисунке 2.



**Рис. 2. Оборот рынка столовых при предприятиях и учреждениях в России в 2019-2023 гг.**

По оценкам, в 2019 году оборот рынка столовых при предприятиях и учреждениях в России составлял 430,4 млрд рублей. В 2020-м произошло падение на 26,1% — до 318 млрд рублей: это связано с ограничениями, введенными в условиях пандемии COVID-19, а также с переходом многих сотрудников на дистанционный режим работы. В 2021 году зафиксирован рост на 17,7% с итоговым результатом 374,2 млрд рублей, а в 2022-м прибавка составила еще 12,2%.

В исследовании сказано, что в 2022–2023 годах на выручку столовых в равной степени оказали влияние продолжение восстановления числа посещений и рост средней стоимости питания.

Одним из самых пострадавших сегментов сферы услуг общественного питания в интервале с 2020 года по 2024 год оказались рестораны верхнего ценового сегмента. Такие рестораны зачастую использовали импортные продукты, что в указанный период стало проблематично в связи с нарушениями логистической связи между странами. Выручка таких точек значительно снизилась, а падение оборота отдельных заведений достигло от 30% до 40%.

Рынок кофеен. По состоянию на конец 2023 года, количество кофеен, включая как традиционные заведения, так и пункты с кофе на вынос, в российских городах-миллионниках достигло 15,4 тысячи, что на 10% превышает уровень предыдущего года. Эти данные были опубликованы навигационным сервисом «2ГИС» в первом квартале 2024 года.

Как сообщает «Коммерсантъ», ссылаясь на материалы данного сервиса, в 2023 году рынок кофейных заведений начал восстанавливаться после спада, вызванного кризисом 2022 года. Тогда, по подсчетам аналитиков сервиса, количество таких точек, напротив, сократилось [3] по сравнению с 2021 годом на 27%.

Спрос на фаст-фуд в 2020 году снизился на 20% по сравнению с 2019 годом из-за ограничительных мер в период пандемии COVID-19. В 2021 году оборот данного сегмента увеличился на 72% в связи со снятием ограничений. В 2022 и 2023 годах рост оборота сегмента составил 20% и 15% соответственно.

С началом пандемии COVID-19 индустрия популярного среди россиян международного туризма, по данным Интерфакс, сократилась более, чем на 70%. С послаблением эпидемиологических ограничений начал активно развиваться внутренний туризм, люди стали чаще интересоваться объектами культурного наследия регионов, а также природными достопримечательностями разных уголков страны, что сказалось на рынке услуг общественного питания. Апрель 2021 года оказался очень продуктивным среди предпринимателей общественного питания, именно в этот период случился резкий скачок оборота общественного питания. Постоянное ослабление рубля также ограничивает гражданам РФ

совершение туристических поездок за границу, что также положительно сказывается на внутреннем туризме.

Основным вызовом, с которым столкнулся ресторанный рынок в 2023 году, стала высокая инфляция. Рестораторы во всех сегментах рынка предпринимали различные шаги для повышения операционной эффективности:

- пересмотр поставщиков и ингредиентов. Уже в марте 2022 года рестораторы столкнулись с перебоями в логистических цепочках и значительным увеличением цен у поставщиков. Подорожание затронуло как импортные, так и отечественные продукты, что вынудило рестораторов искать возможности для локализации ингредиентов и находить поставщиков в дружественных странах.

- оптимизация меню. Некоторые рестораны сократили количество предлагаемых блюд на 30%, упростили рецептуры и ввели позиции бюджетного сегмента. Учитывая тенденцию потребителей к экономии на необязательных расходах в кризисные времена, такие меры позволили операторам сохранить лояльность клиентов, не готовых к увеличению цен, и даже привлечь новую аудиторию.

- приобретение ингредиентов на несколько месяцев вперед с целью минимизации воздействия колебаний цен и фиксации волатильности от поставщиков;

- централизация производства в отношении ассортимента;

- переход на электронные меню для снижения расхода бумаги и возможности регулярного обновления ассортимента и цен; переговоры с арендаторами о предоставлении скидок и рассрочек;

- мониторинг эффективности маркетинговых расходов;

- оптимизация затрат на персонал путём внедрения мобильных приложений для заказов без участия официантов, установки киосков самообслуживания и сокращения численности персонала, работающего в штате компании;

- организация совместных закупок и другие подобные меры.

Аналитики Smart Ranking предполагают, что в 2025-м году рынок кофе «to go» продолжит свое развитие. Привычка покупать кофе «с собой» была сформирована у потребителей еще в период пандемии COVID-19, когда у клиентам не предоставлялось возможности находиться в заведении [3]. Но, несмотря на постоянно увеличивающийся объем рынка «Кофе с собой», многие предприниматели сталкиваются с рядом проблем, которые не только не позволяют развиваться в данном направлении, но и вовсе понуждают закрываться.

Одной из причин является то, что данное направление является бизнесом с низким порогом вхождения. Для открытия одной торговой точки «Кофе с собой» требуется инвестиция от 700 тыс. руб., при этом специальных требований к квалификации персонала нет. Такие условия порождают большую конкуренцию и открытие кофеен, что называется, «дверь в дверь».

Еще одним неожиданным источником конкуренции становятся крупные продовольственные ритейлеры, которые все чаще вводят в ассортимент свежеприготовленный кофе и горячую выпечку, при этом имея возможность установить отпускную цену в 1,5-2 раза ниже, чем в полноценных кофейнях и пекарнях.

#### **Список источников**

1. BusinesStat : Анализ рынка общественного питания в России в 2019-2023 гг., прогноз на 2024-2028 гг. – URL: [https://businesstat.ru/images/demo/food\\_service\\_russia\\_demo\\_businesstat.pdf](https://businesstat.ru/images/demo/food_service_russia_demo_businesstat.pdf) (дата обращения: 16.11.2024).

2. Вахрушина, М.А. Стратегическое управление – 1 : учебное пособие по программе подготовки и аттестации профессиональных менеджеров. Базовый курс / М.А. Вахрушина, С.А. Рассказова-Николаева, М.И. Сидорова. – М.: Издательский дом БИНФА, 2021. – 141 с.

3. Ресторанный рынок России. – URL: <https://www.tadviser.ru/> (дата обращения: 09.10.2024).

НАУЧНОЕ ИЗДАНИЕ

**ЭКОНОМИКА, ФИНАНСЫ И УПРАВЛЕНИЕ:  
АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ**

Сборник статей

Международной научно-практической конференции

г. Пенза, 15 января 2025 г.

Под общей редакцией

кандидата экономических наук Г.Ю. Гуляева

Подписано в печать 16.01.2025.

Формат 60×84 1/16. Усл. печ. л. 7,9

МЦНС «Наука и Просвещение»

440062, г. Пенза, Проспект Строителей д. 88, оф. 10

[www.naukaip.ru](http://www.naukaip.ru)



# Уважаемые коллеги!

Приглашаем Вас принять участие в Международных научно-практических конференциях!

Дата	Название конференции	Услуга	Шифр
5 февраля	XIX Международная научно-практическая конференция <b>АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ОБЩЕСТВА, НАУКИ И ОБРАЗОВАНИЯ</b>	120 руб. за 1 стр.	МК-2258
5 февраля	XVI Международная научно-практическая конференция <b>НАУЧНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ СТУДЕНТОВ И УЧАЩИХСЯ</b>	120 руб. за 1 стр.	МК-2259
5 февраля	XX Международная научно-практическая конференция <b>ЭКОНОМИКА В ТЕОРИИ И НА ПРАКТИКЕ: АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И СОВРЕМЕННЫЕ АСПЕКТЫ</b>	120 руб. за 1 стр.	МК-2260
5 февраля	XX Международная научно-практическая конференция <b>ПЕДАГОГИКА В ТЕОРИИ И НА ПРАКТИКЕ: АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И СОВРЕМЕННЫЕ АСПЕКТЫ</b>	120 руб. за 1 стр.	МК-2261
5 февраля	XX Международная научно-практическая конференция <b>ЮРИСПРУДЕНЦИЯ В ТЕОРИИ И НА ПРАКТИКЕ: АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И СОВРЕМЕННЫЕ АСПЕКТЫ</b>	120 руб. за 1 стр.	МК-2262
7 февраля	Всероссийская научно-практическая конференция <b>ДНИ РОССИЙСКОЙ НАУКИ</b>	120 руб. за 1 стр.	МК-2263
7 февраля	XV Международная научно-практическая конференция <b>НАУЧНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ 2025</b>	120 руб. за 1 стр.	МК-2264
10 февраля	XLV Международная научно-практическая конференция <b>АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ СОВРЕМЕННОЙ НАУКИ И ОБРАЗОВАНИЯ</b>	120 руб. за 1 стр.	МК-2265
10 февраля	V Международная научно-практическая конференция <b>ВРЕМЯ НАУКИ: АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ, ДОСТИЖЕНИЯ И ИННОВАЦИИ</b>	120 руб. за 1 стр.	МК-2266
10 февраля	IX Международная научно-практическая конференция <b>СТУДЕНТ И НАУКА: АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ СОВРЕМЕННЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ</b>	120 руб. за 1 стр.	МК-2267
15 февраля	Международная научно-практическая конференция <b>АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ НАУКИ И ОБРАЗОВАНИЯ 2025</b>	120 руб. за 1 стр.	МК-2268
15 февраля	Международная научно-практическая конференция <b>НАУКА, ОБЩЕСТВО, ТЕХНОЛОГИИ: АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ, ДОСТИЖЕНИЯ И ИННОВАЦИИ</b>	120 руб. за 1 стр.	МК-2269
15 февраля	V Международная научно-практическая конференция <b>НАУКА И ПРАКТИКА: АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ, ДОСТИЖЕНИЯ И ИННОВАЦИИ</b>	120 руб. за 1 стр.	МК-2270
20 февраля	II Международная научно-практическая конференция <b>АКТУАЛЬНЫЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ</b>	120 руб. за 1 стр.	МК-2271
20 февраля	XII Международная научно-практическая конференция <b>СОВРЕМЕННАЯ НАУКА, ОБЩЕСТВО И ОБРАЗОВАНИЕ: АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ, ДОСТИЖЕНИЯ И ИННОВАЦИИ</b>	120 руб. за 1 стр.	МК-2272
20 февраля	XXIII Всероссийская научно-практическая конференция <b>МОЛОДЫЕ УЧЁНЫЕ РОССИИ</b>	120 руб. за 1 стр.	МК-2273
25 февраля	III Международная научно-практическая конференция <b>АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ НАУКИ, ОБЩЕСТВА И ОБРАЗОВАНИЯ</b>	120 руб. за 1 стр.	МК-2274
25 февраля	III Международная научно-практическая конференция <b>НАУЧНЫЙ ДИАЛОГ: АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ</b>	120 руб. за 1 стр.	МК-2275

[www.naukaip.ru](http://www.naukaip.ru)