

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



# **ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОЗРЕНИЕ:**

**АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ, ДОСТИЖЕНИЯ И ИННОВАЦИИ**

**СБОРНИК СТАТЕЙ III МЕЖДУНАРОДНОЙ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКОЙ КОНФЕРЕНЦИИ,  
СОСТОЯВШЕЙСЯ 25 АПРЕЛЯ 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

**ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОЗРЕНИЕ: АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ, ДОСТИЖЕНИЯ И ИННОВАЦИИ:** сборник статей III Международной научно-практической конференции. – Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение». – 2025. – 94 с.

ISBN 978-5-00236-846-4

Настоящий сборник составлен по материалам III Международной научно-практической конференции **«ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОЗРЕНИЕ: АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ, ДОСТИЖЕНИЯ И ИННОВАЦИИ»**, состоявшейся 25 апреля 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 978-5-00236-846-4

### 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> .....	6
ЭВОЛЮЦИЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ УКЛАДОВ: ОТ МЕХАНИЗАЦИИ ДО ИНДУСТРИИ 6.0 В КОНТЕКСТЕ СОВРЕМЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ЖАГЛОВСКАЯ АННА ВАЛЕРИЕВНА.....	7
ЭФФЕКТИВНАЯ МОДЕЛЬ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ В БАНКЕ: КАК СОЗДАТЬ СБАЛАНСИРОВАННУЮ СИСТЕМУ ОПЛАТЫ ТРУДА КОЗИНА ЕЛИЗАВЕТА НИКОЛАЕВНА, ИСАЕНКО АЛЕКСАНДР ПАВЛОВИЧ.....	13
ИНСТРУМЕНТЫ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ПРОЦЕССЕ ТРУДОВОЙ АДАПТАЦИИ ГЛУШКО КСЕНИЯ АЛЕКСАНДРОВНА, СОЛОХИН МИХАИЛ ИВАНОВИЧ.....	18
ЦИФРОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ФОРМИРОВАНИЯ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ СОЛОХИН МИХАИЛ ИВАНОВИЧ, ГЛУШКО КСЕНИЯ АЛЕКСАНДРОВНА.....	21
<b>МАРКЕТИНГ</b> .....	24
АДАПТАЦИЯ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА ПРОМЫШЛЕННОГО МАРКЕТИНГА В РЕСПУБЛИКЕ ТАДЖИКИСТАН ДАВЛАТАЛИИ АБДУСАЛОМЗОДА.....	25
<b>БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ, АНАЛИЗ И АУДИТ</b> .....	30
УПРАВЛЕНИЕ ЗАПАСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ С ЦЕЛЬЮ ПОВЫШЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ГУРР ИРИНА ЭРГАРДОВНА.....	31
<b>СТРАХОВАНИЕ</b> .....	36
ОСОБЕННОСТИ ЭЛЕКТРОННОГО СТРАХОВАНИЯ В РОССИИ КАЛИНИН АНТОН КОНСТАНТИНОВИЧ, ЛАЗЬКО КСЕНИЯ РУСЛАНОВНА.....	37
<b>МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА И МЕЖДУНАРОДНЫЕ ОТНОШЕНИЯ</b> .....	42
АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ МЕЖДУНАРОДНЫХ РАСЧЕТОВ ВО ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ИПАТИКОВА ЮЛИЯ ВИТАЛЬЕВНА, СЕРЕДИНА ОЛЬГА ЮРЬЕВНА, РОЩУПКИНА ЕКАТЕРИНА ЮРЬЕВНА, САФОНОВА ОЛЬГА АЛЕКСЕЕВНА .....	43
МЕЖДУНАРОДНЫЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОТНОШЕНИЯ В УСЛОВИЯХ САНКЦИЙ ЩЕРБАКОВ КИРИЛЛ АНДРЕЕВИЧ .....	48
ОРГАНИЗАЦИЯ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ИНОСТРАННЫХ ИНВЕСТИЦИЙ В МЕЖДУНАРОДНОЙ ПРАКТИКЕ ДЖАББАРЛЫ ИЛЬХАМ СИРАДЖЕДДИН .....	53

<b>РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА</b> .....	59
ОСОБЕННОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В КАБАРДИНО-БАЛКАРСКОЙ РЕСПУБЛИКЕ УНАЧЕВ ТЕЙМУРАЗ ЧАРИМОВИЧ .....	60
REGIONAL ECONOMIC COOPERATIVE RELATIONS AND THEIR GENERAL ASSESSMENT GALANDAROVA UMMUHABIBA MAMMADTAGHI.....	63
THE ROLE OF SPECIAL ECONOMIC ZONES IN THE DEVELOPMENT OF THE BUSINESS ENVIRONMENT IN THE REPUBLIC SHIRINOV HAMID KAMRAN .....	66
<b>ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА</b> .....	71
МЕЖДУНАРОДНЫЕ СОПОСТАВЛЕНИЯ ПОКАЗАТЕЛЕЙ СОСТОЯНИЯ И РАЗВИТИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ОПРЕДЕЛЕНИЯ НАЦИОНАЛЬНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ ОПРЕДЕЛЕНИЯ МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ БОРИСОВА ЕЛЕНА ГРИГОРЬЕВНА .....	72
<b>СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ</b> .....	76
ЕСТЕСТВЕННАЯ МОНОПОЛИЯ В РОССИИ: ПРОБЛЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ МУХАМЕДЖАНОВА АДЕЛИНА РУСЛАНОВНА .....	77
<b>ИННОВАЦИИ И ИННОВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ</b> .....	79
APPLICATION OF INNOVATIVE APPROACHES IN MANAGING ECONOMIC DEVELOPMENT IN THE COUNTRY OJAGLI NIJAT SURKHAY .....	80
<b>ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ</b> .....	84
ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ СИСТЕМЫ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ РФ В УСЛОВИЯХ САНКЦИЙ КРУТОВ ДМИТРИЙ СЕРГЕЕВИЧ, ФЕДОРЕЕВ АРТЁМ РОМАНОВИЧ .....	85
<b>АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ЭКОНОМИКИ</b> .....	88
СУЩНОСТЬ, НЕОБХОДИМОСТЬ И РОЛЬ ЗЕЛЕННОЙ ЭКОНОМИКИ В ЭКОНОМИЧЕСКОМ РАЗВИТИИ ГУСЕЙНОВА РАХИЛЯ МУРШУД.....	89

# МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 330

# ЭВОЛЮЦИЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ УКЛАДОВ: ОТ МЕХАНИЗАЦИИ ДО ИНДУСТРИИ 6.0 В КОНТЕКСТЕ СОВРЕМЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

**ЖАГЛОВСКАЯ АННА ВАЛЕРИЕВНА**к.э.н., доцент  
НИТУ «МИСиС»

**Аннотация:** в статье рассматривается эволюция технологических укладов с акцентом на ключевые тенденции развития индустрии от механизации до интеллектуализации в рамках шестого технологического уклада – Индустрия 6.0. Анализируются особенности выделения доминирующих технологий каждого периода, включая машинные, электрические, компьютерные и цифровые технологии, а также современные когнитивные и искусственные интеллектуальные системы. Предложена авторская систематизация технологических укладов, которая способствует унификации терминологии.

**Ключевые слова:** технологические уклады, индустрия 6.0, интеллектуализация, искусственный интеллект, цифровизация, компьютеризация, технологический прогресс.

## EVOLUTION OF TECHNOLOGICAL STRUCTURES: FROM MECHANIZATION TO INDUSTRY 6.0 IN THE CONTEXT OF MODERN TECHNOLOGY

**Zhaglovskaya Anna Valeryevna**

**Abstract:** the article examines the evolution of technological structures with an emphasis on the key trends in the development of industry from mechanization to intellectualization within the framework of the sixth technological structure – Industry 6.0. It analyzes the features of identifying the dominant technologies of each period, including machine, electrical, computer and digital technologies, as well as modern cognitive and artificial intelligent systems. The author's systematization of technological structures is proposed, which contributes to the unification of terminology.

**Keywords:** technological structures, industry 6.0, intellectualization, artificial intelligence, digitalization, computerization, technological progress.

Значительное разнообразие исследовательских интерпретации концепции технологических укладов наводит на путь поиска такого совершенного решения, в котором можно в наиболее краткой форме указать ключевую тенденцию технологического развития за указанный период. Нередко встречаются случаи, когда изобретение технологии приходится на один (как правило, предыдущий) период. А полномасштабное (индустриальное) развертывание возможностей этой технологии приходится на другой (как правило, последующий) период. Поэтому одна и та же технология будет разными авторами отнесена к разным периодам - один исследователь старается зафиксировать момент зарождения тренда, а другой искатель приписывает технологию к периоду ее полного расцвета.

Задача выбора более правильного определения технологического уклада еще осложняется тем, что из множества приписываемых к определенному периоду технологий необходимо выделить именно «ключевую» технологию, играющую доминирующую роль в этот период. Целесообразно также, пытаясь при этом уложиться в наиболее краткое определение сути вопроса, используя, например слово «элек-

трификация», вместо выражения «электрифицированное производство».

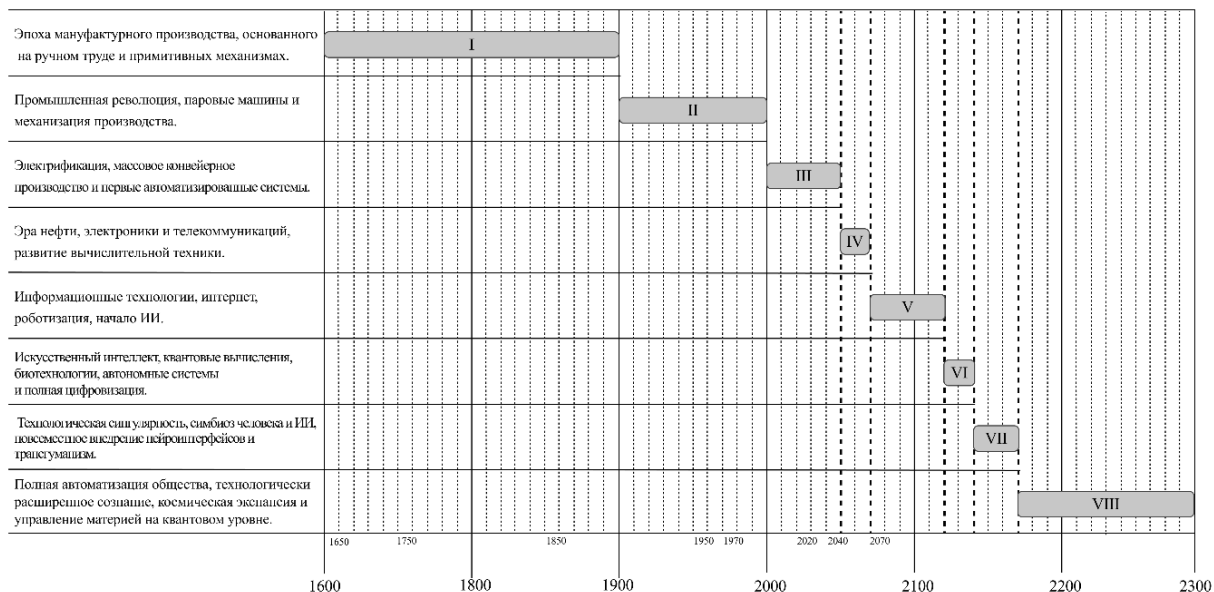


Рис. 1. Хронология развития технологических укладов (разработано автором на основе [1])



Рис. 2. Авторская систематизация индустрии (разработано автором на основе [2,3,4,5])

Рассмотрим определения обозначающие технологические уклады:

Механизация знаменуется изобретением и применением простых рычажных и зубчатых механизмов облегчающих и заменяющих ручной труд людей в процессе преобразования исходного материала в конечный продукт или получения какого-либо другого эффекта. К области информатики этого периода можно отнести изобретение в 1774 году Ж. Л. Лесажа электростатистического телеграфа, заменившего световую (фонарную) сигнальную систему.

Машинизация представляет из себя разработку и конструирование системы простых механизмов «обеспечивающих непрерывное превращение исходного материала» в готовый продукт. Изобретенный в 1804 году (в период Индустрии 1.0) ткацкий станок Жаккарда управлялся посредством перфокарт, задающих конфигурацию рисунка на полотне. Но массовое мануфактурное производство развернулось



в период Индустрии 2.0. Поэтому к технологическому укладу 2.0 применяют термины «машинизация», «технологизация» и «мануфактуризация» [6].

Электрификация означает получения энергии с помощью электричества и перевод вещей, которые обычно работают на ископаемом топливе (нефть, уголь, газ) или природной энергии (солнце, ветер, вода) на работу посредством электрической энергии, которую можно преобразовывать с помощью трансформаторов и передавать посредством электросетей. В 1888 Тесла получил патент на изобретение многофазных электрических машин. Которые нашли широкое применение в производстве того времени на ряду с однофазными машинами. В 1891 году Н. Тесла описал, а в 1895 году А. С. Попов сконструировал первый радиоприемник. [7].

Компьютеризация – это процесс широкого внедрения, применения и совершенствования аппаратных и программных средств поиска, систематизации, обработки, хранения и передачи информации [8]. Компьютеризация обеспечивает автоматизацию информационных процессов в системах управления общественным производством и других сферах человеческой жизнедеятельности. Цель компьютеризации заключается в стремлении улучшения качество жизни людей и увеличения производительности управленческого труда.

Цифровизация подразумевает превращение аналоговых данных в цифровой формат для широкого применения оцифрованной информации и цифровых технологий для автоматизации процессов (в том числе управления) и оптимизации работы производственных систем. Чем отличается автоматизация от цифровизации? При автоматизации ручные операции заменяются на автоматизированные машинами и компьютерами процессы. Цифровизация, кроме автоматизации процессов, предусматривает внедрение цифровых технологий в различные сферы общественного производства и жизни. Например, промышленный интернет или искусственный интеллект (ИИ). При наличии мнения о том, что будущее ИИ может быть «аналоговое» [9], а не цифровое.

Интеллектуализация искусственных (технических) когнитивных систем возникает на почве развития информационных технологий, «когнитивных вычислений» и нейросетей, позволяющих свойства вариативности, гетерогенности, избыточности, зрения, речи, фиксации, интеллектуального анализа данных, обучения, инженерии знаний, поддержки принятия решений и других функций управления, присущих естественным когнитивным системам, придавать искусственным интеллектуальным системам, получившим названия искусственный интеллект (ИИ). Притом, что системы ИИ должны прежде всего обеспечивать «работы с большими данными в реальном рабочем времени» и обладать «способностью решать интеллектуальные (творческие) задачи» [10].

В рамках исследования технологических укладов и в условиях «интеллектуализации материальных продуктов», меняющих характер производства общественных благ [11], термин «интеллектуализация» не предполагают его интерпретаций в контексте психологии, как «защитного механизма личности», заключающимся в чрезмерном использовании абстрактных размышлений и вербальных обобщений [12]. Здесь больше понятие «интеллектуализация» информационных технологий обуславливается содержанием понятия «интеллект», который трактуется как разум, способность мыслить, осознавать, обучаться и запоминать [13]. Хотя не исключается отдельное перспективное исследование двойной спирали взаимосвязанных взаимодействий искусственного (машинного) интеллекта и естественного (когнитивного) разума человека.

Предлагаемый подход к выделению одного ключевого направления, наиболее ярко характеризующего конкретный технологический уклад, позволяет унифицировать перечень Индустрий, придав им качественные отличительные признаки. Различие в причастности тех или иных технологий к ограниченному временными рамками периоду очень велико. Что наглядно показывает не только таблица 1, в которой технологии ИИ разными авторами разбросаны по разным Индустриям. Но встречаются обоснованные трактовки того, что в условия Индустрии 4.0 (которая закончилась по графику в 1970 году) возникла необходимость в 2024 году «перевода экономики на новую технологическую основу» Индустрии 5.0 [14], которая тоже уже закончилась по графику в 2010 году. И это выглядит особенно странно на фоне утверждений многолетней давности, о переходе в 2010 году к новому, шестому технологическому укладу (табл. 1) [15].

Таблица 1

Технологические уклады авторская классификация, понятие интеллектуализации, как вида технологического уклада индустрии 6.0

№ индустрии	Определение	Спецификация
Индустрия 1.0 (1770 - 1830)	Механизация	Переход от работы вручную и с использованием тяги животными к выполнению работы с помощью технических механизмов.
Индустрия 2.0 (1830 - 1880)	Машинизация	Переход от выполнения работы человеком без машин к работам с помощью машин или к работам одних машин без людей.
Индустрия 3.0 (1880 - 1930)	Электрификация	Получение энергии с помощью электричества и применение электрической энергии в производстве (двигатели, освещение).
Индустрия 4.0 (1930 - 1970)	Компьютеризация	Процесс внедрения электронно-вычислительной техники и аппаратных средств во все сферы жизнедеятельности человека.
Индустрия 5.0 (1970 - 2010)	Цифровизация	Внедрение современных цифровых технологий в различные сферы жизнедеятельности и во все отрасли общественного производства.
Индустрия 6.0 (2010 - 2040)	Интеллектуализация	Процесс созидания нематериальных ценностей посредством мыслительной, творческой деятельности людей и машин
		Процесс создания материальных и нематериальных ценностей посредством когнитивных свойств технологий (ИИ)
		Процесс внедрения технологий искусственного интеллекта во все сферы жизнедеятельности человека

Тем более что использование искусственного интеллекта в том или ином виде может наблюдаться в нескольких технологических укладах. А нас интересует Индустрия 6.0, получившая название «Интеллектуализация 6.0» потому, что шестой технологический уклад характеризуется наличием разного рода систем искусственного интеллекта, тоже развивающегося «волнами». Первая волна ИИ, охватывает экспертные системы продукционного типа (Rule-Based Systems), представляющие собой модификации правил «если P =>, то Q». Вторая волна ИИ, реализует методы и схемы анализа и синтеза статистических данных и интерполяции обучающей выборки. Третья волна ИИ ориентируется на разработку алгоритмов формирования частных эмпирических решений. «Специфика современных задач является вызовом для методов третьей волны ИИ» [16].

Интеллектуальные технологии, играя ключевую роль в период уклада «Интеллектуализация 6.0», не уходят на задний план значения других прорывных технологий. Которые, может быть, в последующие технологические уклады займут свое доминирующее (ключевое) положение. Хорошим примером таких рассуждений может быть сравнительный перечень технологий, приведенный в работе Бабкина А. В., исследовавшего 72 определения технологического уклада Индустрия 6.0. И приписав к Индустрии 4.0 технологии «умных продуктов» и «ИИ». К Индустрии 5.0 относя «коботы» и «совместный интеллект». В Индустрии 6.0 разместив технологии: «эмоциональный интеллект», «генеративный интеллект», «параллельный интеллект», «виртуальные двойники» (в том числе человека) и «гетерогенные роботы» [17]. Демонстрируя таким образом доминирующее преобладание «интеллектуальной и когнитивной составляющей» современных технологий периода шестого технологического уклада, получившего свое индивидуальное имя «Интеллектуализация 6.0».

**Заключение.** Учитывая то, что интерес к классификации индустрий со временем не ослабевает, предложенный вариант поименного обозначения технологических укладов вносит заметный вклад в

этом достаточно важном направлении. Такой подход повышает удобство пользования краткими однозначными определениями ключевых технологий, минимизируя риски размывания классификационного контента и повышая уровень взаимопонимания исследователей индустриального феномена, развивающегося в ярко выраженном направлении «Интеллектуализации 6.0».

#### Список источников

1. Глазьев С. Ю. Рынок в будущее. Россия в новых технологическом и мирохозяйственном укладах / С. Ю. Глазьев. — М. : Издательство, 2018. — 320 с.
2. Чувашова М. Н., Аврамчикова Н. Т., Белякова Е. В., Смородинова Н. И. Анализ структуры профилей технологических укладов в промышленном комплексе Красноярского края // Вестник СибГАУ. 2016. Том 17, № 4. С. 1129–1140.
3. Шишкин В. Б., Дуболазов В. А., Кудрявцева Г. В. Козволюционная спираль развития цифровой экономики и искусственного интеллекта // Международный научный журнал. 2024. № 5 (98). С. 61–68.
4. Каххорова М. А., Шакирова Ю. С., Хонкелдиева Г. Ш. Менеджмент в Индустрии 5.0 как эволюция концепции Индустрии 4.0 / Глава 4. Интеллектуальные цифровые технологии в экономике и промышленности. 2024. С. 369–396. DOI: 10.18720/IEP/2024.3/15.
5. Вдовина А. А. Понятие «технологический уклад» в системе экономических категорий и новые технологические уклады общественного развития // Креативная экономика. 2019. Том 13, № 4. С. 605–618. DOI: 10.18334/ce.13.4.40522.
6. Щедровицкий П. Г. Цифровая трансформация / Раздел 7. Машинизация деятельности / Лекция 3. Проблемы мышления: как создание интеллектуальных машин может изменить мир мыслительности. 2014. [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: <https://shchedrovitskiy.com/mashinizatsiya-deyatelnosti/> (27.02.2025).
7. Собе-Панек М. Вышли в эфир: кто на самом деле изобрел радио // Наука и технологии. 06 октября 2022. [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: <https://ipquorum.ru/news/6698-vysli-v-efir-kto-na-samom-dele-izobrel-radio> (01.03.2025).
8. Ерохина Е. В., Ерохин И. И. Риски информатизации и интеллектуализация в системе информационной безопасности Российской Федерации // Экономическая безопасность. 2020. Том 3, № 2. С. 187–196. DOI: 10.18334/ecsec.3.2.110270.
9. Четырбок П. В., Казак А. Н., Гришин Ю. В. Будущее искусственного интеллекта аналоговое // XXIII Международная научно-практическая конференция "Актуальные проблемы и перспективы развития экономики". 2024. С. 249–251.
10. Зеленский А. А., Грибков А. А. Интеллектуализация искусственных когнитивных систем реального времени: варианты реализации и перспективы развития // Международный научно-исследовательский журнал. 2024. № 4 (142). Апрель. С. 1–9.
11. Мельников О. Н., Ганькин Н. А., Есипенко Д. А. Изменение экономической роли информационного продукта при удовлетворении потребности в процессе интеллектуализации материального производства // Экономика, предпринимательство и право. 2019. Том 9, № 4. С. 433–444. DOI: 10.18334/epp.9.4.41515.
12. Улыбина Е. В. Интеллектуализация // Большая российская энциклопедия. 26 сентября 2023. [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: <https://bigenc.ru/c/intellektualizatsiia-11af89> (01.03.2025).
13. Красюк Е. В. Интеллектуализация систем менеджмента на современном этапе развития экономики // Педагогика и психология: теория и практика. 2021. № 2(22). С. 36–41.
14. Романова О. А., Сиротин Д. В. От Индустрии 4.0 к индустрии 5.0: проблемы и возможности развития металлургии России // СТАЛЬ. 2024. № 1. С. 46–52. ISSN 0038—920X.
15. Глазьев С. Ю. Великая цифровая революция: вызовы и перспективы для экономики XXI века [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: <https://www.glazev.ru/artides/6-jekonomika/54923-velikaja-sifrovaja-revoljutsija-vyzovy-i-perspektivy-dlja-jekonomiki-i-veka> ( 19.02.2018).

16. Забейайло М. И., Борисов В. В. Об интерпретациях понятия «искусственный интеллект» // Речевые технологии. 2022. № 1. С. 5–18. [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: <file:///C:/Users/User/Desktop/ИИ%2021-23%20г/Терминология%20ИИ%20-3%20волны.pdf> (20.02.2025).

17. Бабкин А. В., Шкарупета Е. В. Индустрия 6.0: сущность, тенденции и стратегические возможности для России // Экономика промышленности. 2024. Том 17, № 4. С. 353–377.

© А.В. Жагловская, 2025

УДК 33

# ЭФФЕКТИВНАЯ МОДЕЛЬ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ В БАНКЕ: КАК СОЗДАТЬ СБАЛАНСИРОВАННУЮ СИСТЕМУ ОПЛАТЫ ТРУДА

КОЗИНА ЕЛИЗАВЕТА НИКОЛАЕВНА,  
магистрант  
ИСАЕНКО АЛЕКСАНДР ПАВЛОВИЧ

К.Э.Н.  
АО ЧУ ВО «МФЮА»

**Аннотация.** Исследование посвящено вопросам разработки эффективной модели трудовых отношений в банковской сфере с акцентом на создание сбалансированной системы оплаты труда. Особое внимание уделено классификации оплаты труда, премиальных и бонусных систем, социальных гарантий и мотивации сотрудников. Обосновывается значение эффективной системы вознаграждений с учетом специфики работы в банке и потребностей сотрудников. В качестве источников информации используются данные о текущих практиках в области трудовых отношений и зарплат, об условиях труда в банковском секторе. Оценка предложенной модели проводится через анализ систем оплаты труда и выявление факторов, влияющих на производительность и удовлетворенность сотрудников банков. В заключении статьи формулируются рекомендации по оптимизации системы оплаты труда в банках для повышения эффективности и удовлетворенности работников.

**Ключевые слова:** трудовые отношения, эффективная система оплаты труда, банковская сфера, заработная плата, оптимизация оплаты труда.

## EFFECTIVE MODEL OF LABOR RELATIONS IN THE BANK: HOW TO CREATE A BALANCED REMUNERATION SYSTEM

Kozina Elizaveta Nikolaevna,  
Isaenko Alexander Pavlovich

**Abstract.** The research is devoted to the development of a effective model of labor relations in the banking sector with an emphasis on creating a balanced wage system. Special attention is paid to the classification of remuneration, bonus and bonus systems, social guarantees and employee motivation. The importance of an effective remuneration system is substantiated, taking into account the specifics of work in the bank and the needs of employees. Data on current practices in the field of labor relations and salaries, as well as on working conditions in the banking sector, are used as sources of information. The evaluation of the proposed model is carried out through the analysis of remuneration systems and the identification of factors affecting the productivity and satisfaction of bank employees. The article concludes with recommendations on optimizing the remuneration system in banks to increase efficiency and employee satisfaction.

**Keywords:** labor relations, remuneration system, banking sector, wages, optimization of remuneration.

Эффективная модель трудовых отношений в банке определяется сбалансированной системой оплаты труда для эффективного функционирования финансово-кредитных учреждений. Разработка и успешная реализация системы оплаты труда обеспечивает мотивацию персонала, повышение его производительности и удержание квалифицированных специалистов.

Эффективная модель трудовых отношений основывается на организации и управлении всеми процессами, которые касаются трудовой деятельности сотрудников [2, с. 42]. Она включает в себя распределение обязанностей, установление правил взаимодействия между работниками и руководством, разработку механизма разрешения конфликтов, оценку эффективности работы каждого сотрудника и подразделений.

Сбалансированная система оплаты труда является основой реализации эффективной модели трудовых отношений. Она представляет собой меры, направленные на справедливое и стимулирующее вознаграждение сотрудников за выполнение их обязанностей в соответствии с целями и задачами [5, с. 64]. Система оплаты труда должна учитывать внутренние потребности организации и внешние факторы – рыночные условия и требования законодательства. В сбалансированной системе оплаты труда учитывается размер заработной платы и такие дополнительные формы вознаграждения, как премии, бонусы, социальные пакеты и другие нематериальные стимулы.

Разработка и внедрение эффективной модели трудовых отношений способствует формированию справедливой и эффективной системы оплаты труда, которая влияет на мотивацию сотрудников. Учет сложности и ответственности выполняемых задач, условий работы, квалификации сотрудников распределяет вознаграждения и обеспечивает эффективное стимулирование работников. Для молодых специалистов материальная мотивация заключается в профессиональном росте, обучении и наставничестве, в то время как для более опытных сотрудников необходимы социальные льготы и стабильность.

Эффективная модель трудовых отношений требует прозрачности всех процессов, связанных с оплатой труда. Сотрудники должны понимать, как определяется их заработная плата и на каких условиях они рассчитывают на премии или бонусы [3, с. 48]. Сбалансированная система оплаты труда обеспечивает справедливость этих выплат и их соответствие результатам работы каждого сотрудника и организации.

Для сотрудников необходимо, чтобы система вознаграждений была справедливой и понятной, а для работодателя система мотивации должна быть направлена на достижение целей организации и способствовать повышению производительности труда. Система бонусов должна учитывать индивидуальные результаты каждого работника и общие результаты работы банка.

Построение эффективных трудовых отношений и сбалансированной системы оплаты труда предполагает регулярную обратную связь с сотрудниками. Периодические опросы, обсуждения и встречи с работниками выявляют слабые места в системе мотивации и настраивают ее согласно изменяющимся требованиям рынка и потребностям организации [7, с. 172]. Динамичная система оплаты труда будет адаптироваться к изменениям внешней среды и внутренним нуждам банка.

Оплата труда в банковской сфере обладает рядом специфических черт, обусловленных характером финансово-экономической деятельности и высокими требованиями к профессиональной компетентности сотрудников. Банки как крупные работодатели с высоким уровнем регламентации внутренних процессов стремятся выстраивать системы вознаграждения, сочетающие мотивацию, управляемость и прозрачность. Особенности оплаты труда в банке обусловлены спецификой финансовой деятельности и высокими требованиями к квалификации сотрудников [10, с. 101]:

- оплата труда в банках состоит из фиксированной части (оклад) и переменной (премии, бонусы, процент от сделок). Такая модель стимулирует результативность и достигается баланс между стабильностью и мотивацией;
- часто применяется система премирования, основанная на индивидуальных или коллективных результатах (KPI). Например, для кредитного менеджера это может быть объем выданных кредитов, для кассира – скорость и точность обслуживания клиентов;

- сотрудники фронт-офиса (например, менеджеры по работе с клиентами) могут иметь более высокий переменный доход, тогда как у работников бэк-офиса (юристы, бухгалтеры) преобладает стабильная часть заработной платы;
- в крупных банках система оплаты труда детально регламентирована внутренними документами, часто с учетом международных стандартов и требований Центробанка РФ;
- сотрудники, принимающие решения по кредитованию или инвестициям получают более высокую оплату, что отражает уровень финансовой ответственности;
- многие банки предлагают расширенные пакеты: ДМС, обучение за счет работодателя, компенсацию мобильной связи, корпоративные мероприятия;
- в ряде банков действует система грейдов (разрядов), при которой заработная плата зависит от квалификационного уровня и стажа;
- заработные платы регулярно пересматриваются в зависимости от конкуренции на рынке труда, инфляции и финансовых результатов самого банка.

Выбор сбалансированной системы оплаты труда в банковской сфере представляет собой процесс, основанный на необходимости учитывать одновременно интересы работников, потребности организации и особенности внешней среды. При формировании такой системы необходимо определить уровень заработной платы и выстроить внутренне согласованный механизм стимулирования, справедливости и эффективности с отражением реальных условий труда и специфики банковской деятельности [1, с. 157].

Одним из элементов сбалансированной системы является рациональное соотношение между фиксированной частью оплаты (окладом) и переменной (премиями, бонусами, процентами от сделок). Оклад обеспечивает стабильность и гарантированность дохода, необходимую для чувства безопасности и базовой удовлетворенности сотрудников. Переменная часть служит инструментом мотивации и поощрения за достигнутые результаты. Баланс между этими частями должен быть гибким и настраиваемым в зависимости от должности, уровня ответственности и зоны деятельности (фронт- или бэк-офис).

Формула расчета общего фонда оплаты труда (ФОТ) сотрудника:

$$\text{ФОТ} = \text{O} + \text{P} + \text{K}$$

где O – фиксированная часть (оклад);

P – премиальная часть, зависящая от KPI;

K – дополнительные компенсации (ДМС, проезд, питание и пр.).

Банковский специалист получает фиксированный оклад 60 000 руб., при этом ежемесячная премия составляет 20% от оклада при выполнении планов.

$$P = 60000 \cdot 0,2 = 12000 \text{ руб.}$$

Компенсационные выплаты составляют 5000 руб. (например, ДМС и проезд).

$$\text{ФОТ} = 60000 + 12000 + 5000 = 77000 \text{ руб.}$$

Сбалансированная система оплаты предполагает наличие четких и прозрачных критериев оценки результативности труда. Для этого внедряются индивидуальные и командные KPI, соответствующие целям банка [6, с. 132]. Это могут быть количественные показатели (например, объем продаж банковских продуктов, количество обслуженных клиентов) или качественные (уровень удовлетворенности клиентов, отсутствие претензий и ошибок в документации). Прозрачность в оценке достижений сотрудников исключает субъективизм и способствует восприятию оплаты как справедливой.

Формула оценки KPI:

$$\text{KPI} = w_i \cdot a_i$$

где  $w_i$  – вес показателя,

$a_i$  – фактическое выполнение по данному показателю.

Показатели:

– объем продаж банковских продуктов (вес 0,6),

– уровень клиентского сервиса (вес 0,4).

Фактические данные:

- выполнение объема – 90%,
- удовлетворенность клиентов – 100%.

$$KPI = 0,6 \cdot 0,9 + 0,4 \cdot 1,0 = 0,94$$

Если условие премирования:

- 90-100% – 20% премия,
- 80-89% – 10% премия.

В этом случае сотрудник получает премию по верхнему уровню.

Банк включает большое количество профессий и должностей, каждая из которых имеет свои задачи, нагрузку и ответственность. Поэтому выбор сбалансированной системы оплаты труда должен опираться на дифференцированный подход. Для этого используются грейды (разряды), классификация должностей, шкалы тарифов и зональные коэффициенты. Система должна учитывать должностные обязанности, квалификацию, опыт, сложность принимаемых решений [8, с. 31].

Сотрудники распределяются по уровням квалификации (грейдам) (табл. 1).

Таблица 1

Распределение по уровням квалификации (грейдам)

Грейд	Оклад, руб.	Бонус, %	Компенсации
1 (начинающий)	45 000	до 10%	3 000
2 (специалист)	60 000	до 20%	5 000
3 (ведущий специалист)	80 000	до 25%	6 000

Для грейда ведущего специалиста:

$$ФОТ = 80000 + (80000 \cdot 0,25) + 6000 = 106000 \text{ руб.}$$

При построении эффективной системы оплаты необходимо учитывать уровень заработной платы на рынке труда, особенно в региональном разрезе. Банк должен предлагать такой уровень вознаграждения, который позволит привлекать и удерживать квалифицированных специалистов. Конкурентоспособность достигается за счет мониторинга зарплатных ожиданий, анализа практик других банков, включения в систему оплаты дополнительных компенсационных и стимулирующих элементов (ДМС, обучение, гибкий график, компенсации расходов и др.).

Формула конкурентоспособности:

$$C = ЗП_{\text{банка}} / ЗП_{\text{рынка}} \cdot 100\%$$

Средняя заработная плата по рынку – 70000 руб., а в банке – 77000 руб.:

$$C = 77000 / 70000 \cdot 100\% \approx 110\%$$

То есть банк предлагает на 10% выше рынка – это преимущество для привлечения кадров.

Сбалансированная система оплаты труда включает денежные выплаты и расширенные социальные пакеты. Такая система необходима для повышения лояльности персонала [4, с. 58]. Гарантии в виде оплачиваемого обучения, медицинской страховки, карьерного роста, участия в корпоративных программах и мероприятиях формируют долгосрочную мотивацию и укрепляют корпоративную культуру. Модель трудовых отношений в банке (рис. 1).

Современная система оплаты труда должна быть адаптивной к изменяющимся условиям внешней среды – как экономическим (инфляция, изменение спроса на банковские услуги), так и внутренним (изменение организационной структуры, цифровизация процессов). Она требует регулярного пересмотра политики оплаты труда, вовлечения сотрудников в обратную связь по вопросам удовлетворенности и справедливости вознаграждения.

Основой сбалансированной модели должна быть ее управляемость со стороны HR и экономических подразделений и прозрачность для сотрудников [9, с. 322]. Все элементы системы оплаты труда должны быть понятны, формализованы в нормативных документах банка и легко интерпретируемы.





Рис. 1. Модель трудовых отношений в банке

Таким образом, выбор сбалансированной системы оплаты труда в банке – это экономическая и стратегическая задача. Грамотно выстроенная модель оплаты позволяет добиться высокой мотивации персонала, укрепить внутреннюю дисциплину, повысить производительность труда и конкурентоспособность банка. Применение формул и расчетов позволяет обосновать сбалансированность модели оплаты труда и контролировать ее эффективность. Система становится предсказуемой, управляемой и прозрачной для администрации банка и сотрудников.

#### Список источников

1. Васильев И. В. Роль институтов рынка труда в совершенствовании процессов управления социально-трудовыми отношениями в обществе // Вестник Приднестровского университета. 2024. № 3 (78). С. 152–159.
2. Исаенко, А. П. Роль организации в управлении человеческими ресурсами / А. П. Исаенко // Современные направления управления социально-экономическими системами: Региональная научно-практическая конференция СтГАУ, Ставрополь, 02–31 мая 2017 года. – Ставрополь: Издательство "АГРУС", 2017. – С. 77-80. – EDN YPNBPV.
3. Воротников И. Л., Наянов А. В., Сидельникова М. В., Бородастова Е. В. Теоретико-методологические положения разработки организационно-экономического механизма формирования справедливой оплаты труда // Наука и бизнес: пути развития. 2022. № 11 (137). С. 39–43.
4. Галимова А. Ш., Ахмадуллина К. И. Влияние экономических факторов на развитие социально-трудовых отношений в современной России // ФГУ Science. 2023. № 2 (30). С. 44–49.
5. Киященко Л. Т., Мордовина Ю. С., Хроменкова Г. А. Справедливая оплата труда: проблемы и направления совершенствования в современной России // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2023. № 6-1. С. 55–60.
6. Коротков С. В., Злобина Н. В. Взаимосвязь заработной платы и производительности труда при достижении целей предприятия в повышении качества управления // Вопросы современной науки и практики. Университет им. В. И. Вернадского. 2024. № 4 (94). С. 61–67.
7. Кузнецова О. В. Трудовые отношения. Понятие гарантий в трудовых отношениях // Вестник науки. 2022. Т. 4. № 6 (51). С. 129–134.
8. Мицкевич А. А., Groшев Д. С. Основы сбалансированной системы мотивации // Мотивация и оплата труда. 2024. № 3. С. 166–184.
9. Мысляева И. Н. Государственное регулирование социально-трудовых отношений в условиях цифровой экономики // Уровень жизни населения регионов России. 2024. Т. 20. № 1. С. 27–38.
10. Осипенко Д. П. О некоторых аспектах цифровизации трудовых отношений // Шестые цивилистические чтения памяти профессора М. Г. Прониной. Минск, 2024. С. 320–323.
11. Целыковский И. В. К вопросу о праве человека на труд и справедливую оплату труда // Закон и право. 2023. № 3. С. 100–103.

УДК 33

# ИНСТРУМЕНТЫ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ПРОЦЕССЕ ТРУДОВОЙ АДАПТАЦИИ

ГЛУШКО КСЕНИЯ АЛЕКСАНДРОВНА,  
СОЛОХИН МИХАИЛ ИВАНОВИЧ

магистранты  
БУ ВО «Сургутский государственный университет»

*Научный руководитель: Кауфман Наталья Юрьевна*  
к.э.н., доцент  
БУ ВО «Сургутский государственный университет»

**Аннотация:** статья посвящена исследованию вопросов инструментов кадрового менеджмента в процессе трудовой адаптации персонала. Рассматриваются ключевые аспекты эффективной адаптации новых сотрудников, включая организационные, социально-психологические и профессиональные компоненты. Особое внимание уделяется проблемам, возникающим в процессе адаптации, таким как отсутствие системного подхода, недостаточное использование наставничества и низкий уровень обратной связи и предлагаются современные инструменты, применение которых повлияет на эффективность адаптации.

**Ключевые слова:** трудовая адаптация, управление персоналом, наставничество, кадровый менеджмент, мотивация персонала.

## IMPROVEMENT OF PERSONNEL MANAGEMENT IN THE PROCESS OF LABOR ADAPTATION

Glushko Ksenia Aleksandrovna,  
Solokhin Mikhail Ivanovich

*Scientific supervisor: Kaufman Natalia Yurievna*

**Abstract:** The article is devoted to the study of the issues of personnel management tools in the process of personnel adaptation. The key aspects of effective adaptation of new employees, including organizational, socio-psychological and professional components, are considered. Special attention is paid to the problems that arise during the adaptation process, such as the lack of a systematic approach, insufficient use of mentoring and low level of feedback, and modern tools are offered, the use of which will affect the effectiveness of adaptation.

**Keywords:** labor adaptation, personnel management, mentoring, personnel management, staff motivation.

В интересах любой организации создать и обеспечить такие условия, чтобы сотрудник, принятый на работу, не уволился в ближайшее время. Помощь новым сотрудникам – одна из самых важных задач специалистов и служб управления персоналом, а также руководителей предприятия и его структурных подразделений.

Для любого человека процесс перехода на новую должность или в новую организацию является достаточно сложным. При поступлении на работу он начинает активно включаться в систему отношений организации, обретает новые социальные роли, нормы, ценности, согласовывает свою позицию с целями и задачами всего трудового коллектива, таким образом, подчиняя свое поведение служебным

предписаниям данного предприятия.

Между тем, организация представляет собой уже сложившуюся общность с системой отношений, норм, правил, целями и задачами, соответственно предъявляет свои требования к работнику и его трудовому поведению. Процесс трудовой адаптации является важным этапом после принятия сотрудников в организацию, т.к. является инструментом формирования и оценки у нового сотрудника соответствующих компетенций и навыков, культуры трудового поведения, обеспечивающих необходимый уровень взаимоотношений с коллегами по работе, качества и производительности труда.

Трудовая адаптация – это процесс вовлечения недавнего принятого сотрудника в организацию, усвоение корпоративных норм, освоение должностных обязанностей и социальное взаимодействие в коллективе.

Правильно сформированные инструменты кадрового менеджмента играют ключевую роль в этом процессе, поскольку от их использования зависит, насколько быстро и комфортно сотрудник адаптируется.

Трудовая адаптация осуществляется по взаимосвязанным направлениям, которые образуют её структуру. Структурными элементами выступают:

- организационная адаптация (введение в должность, ознакомление с регламентами);
- профессиональная адаптация (обучение, развитие компетенций);
- социально-психологическая адаптация (взаимодействие с коллективом, наставничество).

Адаптация персонала является важным процессом в организации, но значительное число компаний сталкиваются с типичными проблемами.

1. Проблема отсутствия системного подхода: во многих организациях процесс адаптации новых сотрудников носит фрагментарный и неструктурированный характер. Адаптация ограничивается формальным инструктажем, отсутствует план поэтапного вхождения в должность.

2. Проблема недостаточного использования наставничества: новые сотрудники остаются без поддержки опытных коллег, чаще всего это происходит из-за отсутствия четких KPI для наставников, формального назначения наставников без учета компетенций, несистематического характера взаимодействия между адаптируемым и наставником.

3. Проблема недостаточной обратной связи происходит из-за недооценки важности обратной связи руководством, отсутствием регламентированных процедур сбора информации или нехватки времени у ответственного лица.

Эти проблемы приводят к низкой вовлеченности персонала, повышенной текучести и дополнительным затратам на подбор и обучение.

Для решения вышеперечисленных проблем необходимо внедрение современных инструментов кадрового менеджмента:

- Разработка структурированной программы адаптации. Многие организации не используют программы адаптации, используя формальный подход к данному документу, или вовсе не имеют такой программы. Адаптационная программа – это поэтапный план действий для нового сотрудника и прикрепленного наставника, включает общий план работы и индивидуальный, с учетом роли и soft skills сотрудника. Сроки периода адаптации часто совпадают с испытательным сроком – два или три месяца, и при необходимости для отдельных сотрудников срок адаптации может быть продлен.

- Внедрение системы наставничества. Закреплять опытных сотрудников за новичками необходимо, т.к. это обеспечивает более быстрое вхождение в должность для адаптируемого сотрудника. В отношении наставников необходима продуманная и эффективная система мотивации (премии, карьерные преимущества и пр.).

- Оценка эффективности адаптации. Часто организации забывают про оценку, но, необходимо проводить регулярные опросы и интервью с новыми сотрудниками, устанавливать оценочные периоды и критерии, чтобы понимать, насколько сотрудник влился не только в коллектив, но и освоился по выполняемой работе. Также в период адаптации необходимо контролировать текучесть персонала, отслеживать: процент увольнений в испытательный срок – если высокий, адаптация неэффективна; сравнение с предыдущими периодами – что происходит, динамика улучшений или наоборот, ухудшений.

Многие ведущие Российские компании активно внедряют современные инструменты в адаптацию, адаптируя их под местную бизнес-культуру и специфику отраслей, персонализацию адаптационных программ под разные категории сотрудников.

Современные инструменты адаптации помогают ускорить интеграцию новых сотрудников, снизить стресс и повысить их вовлеченность. Многие организации активно используют цифровые и интерактивные инструменты:

- Онлайн-курсы и микрообучение, например, LMS (Learning Management System) и HRM (Human Resources Management System) – интерактивные модули о компании, продукте, корпоративной культуре [4].

- Мобильные приложения для адаптации, например: Talent Rocks – это HR-платформа для профессионального развития сотрудников, которая включает специальный модуль для адаптации новых работников. Ключевые возможности модуля: брендированное мобильное приложение с интерактивными материалами, чек-листы и задачи на испытательный срок, расписание всех обучающих мероприятий, тестирование, система отчетности по прохождению адаптации каждого сотрудника. Также для руководителя разработана удобная система мониторинга и поэтапного отслеживания процесса адаптации. Платформа позволяет автоматизировать и систематизировать процесс введения новых сотрудников в должность, делая его прозрачным и управляемым [3].

- Чат-боты, например, в Telegram – автоматизированные ответы на частые вопросы новичков, удобный инструмент, позволяет адаптируемому не отвлекать других сотрудников и помогают установить эффективную обратную связь [2].

- Виртуальные туры (VR/AR) – для удаленных сотрудников или сложных производств (например, знакомство с офисом или заводом через VR) [1].

- Геймификация в адаптации. Представляет достаточно увлекательный процесс вхождения в новую должность через игровые механики, применяемые в обучающих направлениях. Исследования подтверждают эффективность геймификации в адаптации новых сотрудников, согласно данным международной маркетинговой компании Aberdeen Group, внедрение игровых механик в процесс онбординга позволяет: увеличить вовлеченность персонала на 48% и сократить текучесть кадров на 36%. Эти результаты были получены в ходе масштабного исследования с участием 230 компаний, что подтверждает действенность геймификации как HR-инструмента [5]. Такой подход не только делает процесс адаптации более увлекательным, но и способствует лучшему усвоению информации и более быстрой интеграции новичков в коллектив.

Следовательно, применение современных инструментов кадрового менеджмента в процессе трудовой адаптации – ключевой фактор успешного функционирования организации. Внедрение структурированных программ, развитие наставничества, применение цифровых инструментов и постоянный мониторинг результатов позволяют сократить период адаптации, повысить лояльность сотрудников и снизить текучесть кадров.

#### Список источников

1. Как использовать VR технологии для адаптации сотрудников [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://blog.rt.ru/b2c/kak-ispolzovat-vr-tehnologii-dlya-adaptacii-sotrudnikov.htm> (дата обращения 22.05.2025)

2. Обзор возможностей чат-бота для адаптации сотрудников [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://b2b.beehive.team/blog/chat-bot> (дата обращения 22.05.2025)

3. Обзор платформ для адаптации персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://hr-elearning.ru/obzor-platform-dlya-adaptacii-personal/> (дата обращения 22.05.2025)

4. Преимущества микрообучения. Исследование 2024 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://blog.talentrocks.ru/microlearning2024/> (дата обращения 22.05.2025)

5. Сукманов Р. Адаптируй, играя! Геймификация в онбординге [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://blog.talentrocks.ru/game-in-ongboarding/> (дата обращения 22.05.2025)

УДК 33

# ЦИФРОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ФОРМИРОВАНИЯ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

СОЛОХИН МИХАИЛ ИВАНОВИЧ,  
ГЛУШКО КСЕНИЯ АЛЕКСАНДРОВНА

магистранты  
БУ ВО «Сургутский государственный университет»

*Научный руководитель: Кауфман Наталья Юрьевна*

*к.э.н., доцент  
БУ ВО «Сургутский государственный университет»*

**Аннотация:** в условиях цифровой трансформации бизнеса возрастает роль инновационных технологий в управлении персоналом. Одним из ключевых аспектов эффективной кадровой политики является мотивация сотрудников, которая напрямую влияет на продуктивность, вовлеченность и лояльность персонала. В данной статье рассматриваются современные цифровые инструменты, применяемые для формирования и поддержания мотивации работников, анализируются их преимущества, ограничения и перспективы внедрения в корпоративную политику организаций.

**Ключевые слова:** мотивация персонала, цифровые инструменты, HR-технологии, вовлеченность сотрудников, геймификация, персонал, организация.

## DIGITAL TOOLS FOR MOTIVATING STAFF IN AN ORGANIZATION

Glushko Ksenia Aleksandrovna,  
Solokhin Mikhail Ivanovich

*Scientific supervisor: Kaufman Natalia Yurievna*

**Abstract:** In the context of digital business transformation, the role of innovative technologies in personnel management is increasing. One of the key aspects of an effective HR policy is employee motivation, which directly affects employee productivity, engagement, and loyalty. This article examines modern digital tools used to form and maintain employee motivation, analyzes their advantages, limitations and prospects for implementation in the corporate policy of organizations.

**Keywords:** staff motivation, digital tools, HR technologies, employee engagement, gamification, staff, organization.

Современные организации сталкиваются с необходимостью адаптации методов управления персоналом к динамично меняющимся условиям цифровой экономики. Традиционные подходы к мотивации, основанные преимущественно на материальном стимулировании, уступают место более гибким и персонализированным решениям, использующим цифровые технологии. Развитие искусственного интеллекта, big data, мобильных приложений и платформ открывает новые возможности для формирования мотивации и повышения вовлеченности и удовлетворенности сотрудников.

Мотивация персонала и ее влияние на эффективные процессы организации изучаются достаточно давно, и мотивацию можно рассматривать как процесс побуждения человека к действиям, направ-

ленным на достижение определённой цели. В рамках организации система мотивации должна быть направлена на достижение стратегических целей и задач. Как показывают исследования, мотивация персонала напрямую коррелирует с такими показателями трудовой деятельности, как прилагаемые усилия и добросовестность выполнения задач, что влечет за собой повышение общей производительности. Поскольку эффективный менеджмент составляет основу организационного развития, система мотивации становится его важнейшим инструментом [1].

Несмотря на развитие HR-технологий, компании сталкиваются с рядом сложностей: низкая вовлеченность из-за рутинных задач и отсутствия обратной связи, неэффективность традиционных методов (премии и KPI не всегда мотивируют), азрыв между поколениями (разные ожидания у сотрудников 30+ и Gen Z), удаленная работа — сложности с контролем и поддержанием командного духа, отсутствие персонализации – универсальные подходы не учитывают индивидуальные потребности.

Применение современных технологий позволяют организациям решать вышеперечисленные проблемы. Например:

- Геймификация. Внедрение игровых механик (баллы, уровни, рейтинги) в рабочие процессы является эффективным инструментом, вовлекая в обучающие и прочие рабочие процессы, мотивирует персонал и повышает вовлеченность, создает дух соревнования.

- Платформы для обратной связи – это цифровые инструменты, которые позволяют сотрудникам и руководителям регулярно обмениваться оценками, благодарностями и рекомендациями. Их ключевая задача — создать прозрачную систему признания достижений, что напрямую влияет на вовлеченность и мотивацию персонала. Например, платформа Bonusly позволяет коллегам ставить лайки или отправлять небольшие денежные вознаграждения за помощь в проекте. Раздавая «Бонусные баллы», члены команды могут поблагодарить друг друга с помощью вознаграждений, которые доступны в обширном каталоге: от подарочных карт в известных магазинах и сервисах до пожертвований благотворительным организациям [3].

- Персонализированные опросы. Применение различных платформ, например, Teal HR, Peakon, автоматически собирают данные о настроении команды через анонимные опросы и далее на основе аналитики HR выявляет «болевы точки» и корректирует систему мотивации [2].

- Big Data и AI в мотивации. Применяется для анализа поведения сотрудников в прогнозировании и предотвращении демотивации. Например, компания Workday запустила «гиг-проекты» — краткосрочные задания для сотрудников, предлагаемые через платформу карьерного центра, также учитывает сбор и анализ данных об удовлетворенности персонала [4]. Также стало актуальным использование ChatGPT-ботов для персональных рекомендаций по карьере.

Применение рассмотренных инструментов позволяет адаптировать мотивационные стратегии в реальном времени. Развитие технологий эмоционального AI (анализ настроения сотрудников) и нейроинтерфейсов может вывести мотивацию персонала на новый уровень. Наиболее эффективная HR-стратегия – комбинация геймификации, платформ обратной связи, AI-аналитики и современных форматов обучения.

Следовательно, цифровые инструменты трансформируют подходы к мотивации, делая их более гибкими, интерактивными и персонализированными. Однако их внедрение требует анализа потребностей сотрудников и адаптации под специфику компании.

### Список источников

1. Волкова Е.Н., Кауфман Н.Ю. Мотивация персонала как фактор повышения эффективности управления персоналом. Материалы X Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы социальных и трудовых отношений» (16 декабря 2022 г.) – Махачкала: ИСЭИ ДФИЦ РАН. – 2023. – С. 181.

2. Как цифровая платформа мотивации помогает управлять выплатами и вовлекать [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://companies.rbc.ru/news/cfvb5lvfhR/kak-tsifrovaya-platforma-motivatsii-pomogaet-upravlyat-vyplatami-i-vovlekat/> (дата обращения 24.04.2025)

3. Программы вознаграждения сотрудников, которые стимулируют мотивацию. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://happysnacks.ru/blog/p2p-programmy-priznaniya-sotrudnikov-kotorye-stimuliruyut-motivaciu> (дата обращения 24.04.2025)

4. Workday переобучает сотрудников, позволяя им выполнять разовые задания в разных подразделениях компании. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://fortune.com/2023/11/07/workday-reskilling-employees-gig-work-career-development/> (дата обращения 24.04.2025)

# МАРКЕТИНГ



УДК: 658.8

# АДАПТАЦИЯ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА ПРОМЫШЛЕННОГО МАРКЕТИНГА В РЕСПУБЛИКЕ ТАДЖИКИСТАН

**ДАВЛАТАЛИИ АБДУСАЛОМЗОДА**ассистент кафедры бухгалтерского учета и аудита,  
Кулябский государственный университет имени Абуабдуллох Рудаки

**Аннотация.** Статья посвящена анализу зарубежного опыта организации промышленного маркетинга и оценке возможностей его применения в Республике Таджикистан. Рассматриваются модели, реализуемые в Германии, США, Китае, Южной Корее, подчеркивается их интеграция с производственными, инновационными и экспортными стратегиями.

**Ключевые слова:** промышленный маркетинг, зарубежный опыт, B2B, CRM-системы, цифровизация, экспорт, маркетинговая стратегия.

## ADAPTATION OF FOREIGN EXPERIENCE OF INDUSTRIAL MARKETING IN THE REPUBLIC OF TAJIKISTAN

**Davlatalii Abdusalomzoda**

**Abstract.** The article is devoted to the analysis of foreign experience in organizing industrial marketing and assessing the possibilities of its application in the Republic of Tajikistan. Models implemented in Germany, the USA, China, South Korea are considered, their integration with production, innovation and export strategies is emphasized.

**Keywords:** industrial marketing, foreign experience, B2B, CRM systems, digitalization, export, marketing strategy.

В современных условиях развития экономики эффективная организация маркетинга играет важную роль в укреплении конкурентоспособности и инновационного потенциала промышленности. Промышленные предприятия, независимо от уровня технологической оснащенности и масштабов их деятельности, вынуждены адаптироваться к быстроменяющимся внешним и внутренним условиям, растущим запросам потребителей промышленной продукции, возрастающей роли цифровых технологий. В этом контексте маркетинг становится не только средством продвижения промышленной продукции, но и важной стратегической функцией, влияющей на все этапы жизненного цикла продукции и процессы принятия управленческих решений.

Проблематика организации маркетинговой деятельности получила широкое отражение в отечественной научной литературе, особенно в контексте отдельных секторов экономики Республики Таджикистан. Исследования отечественных ученых демонстрируют стремление к адаптации маркетинговых инструментов в условиях рыночного пространства.

Так, Б.Х. Каримов акцентирует внимание на особенностях развития маркетинга в сфере туризма [1], подчеркивая необходимость внедрения аналитического инструментария и повышения качества маркетинговой информации с целью укрепления конкурентных позиций туристических услуг [2]. В его работах отмечается значимость системного подхода к изучению потребительских предпочтений и про-

гнозированию рыночных тенденций [1; 2]. Дж.С. Ниёзов сосредотачивает внимание на применении маркетинговых методов в обеспечении устойчивости предприятий сферы услуг [3]. Он указывает на важность маркетинга как инструмента финансовой стабилизации и адаптации бизнеса к меняющимся условиям рыночной среды, особенно в период экономической трансформации. М.Н. Нусратзода исследует роль информационных технологий в развитии инновационного маркетинга [4]. В его трудах подчеркивается влияние цифровизации на формирование новых моделей взаимодействия с потребителями, что приобретает особую актуальность в условиях ускоренного развития цифровой экономики.

Вместе с тем, несмотря на наличие определенного научного фундамента, вопросы, связанные с изучением зарубежного опыта организации маркетинга и возможностью его применения в промышленном секторе Республики Таджикистан, остаются слабо исследованными. Сравнительно мало внимания уделяется анализу трансфера маркетинговых практик развитых стран в контексте особенностей таджикской промышленности, что обуславливает научную новизну и актуальность заявленной темы.

Зарубежный опыт показывает высокую эффективность системного подхода к маркетинговой деятельности, при котором маркетинг интегрируется в общую стратегию предприятия, включая инновации, логистику, управление качеством, взаимоотношения с клиентами. В таких странах, как Германия, США, Китай, Япония и Южная Корея, маркетинг на промышленных предприятиях ориентирован не только на внутренний рынок, но и на внешний, что позволяет национальным предприятиям активно участвовать в глобальных цепочках производства и поставок промышленной продукции и тем самым формировать собственные устойчивые конкурентные преимущества.

В отличие от этого в Республике Таджикистан наблюдается, что сфера полномочий маркетинговых служб промышленных предприятий зачастую ограничивается выполнением рутинных задач по продажам и рекламе, без глубокого анализа, ориентации на предпочтения клиентов и использования современных технологий. Низкий уровень профессиональной подготовки сотрудников и ограниченный доступ к цифровым инструментам являются серьезными препятствиями для эффективного развития маркетинга. Данная проблема особенно актуальна в условиях постоянной модернизации промышленного сектора и необходимости его интеграции в мировую экономику.

Учитывая вызовы и угрозы, такие как ограниченный доступ к современным цифровым технологиям, недостаточная профессиональная подготовка сотрудников, слабая ориентация на потребительские предпочтения и ожидания, а также ограниченные возможности выхода на международные рынки, возникает необходимость изучения и осмысления успешного зарубежного опыта для выявления тех элементов, которые можно адаптировать к условиям Республики Таджикистан и эффективно использовать. Конечно, копирование и прямое использование моделей, разработанных в других странах, не даст устойчивых результатов. Однако адаптация передового опыта с учетом национальных особенностей, экономического потенциала и институциональной среды может стать эффективным инструментом развития национальной промышленности.

Промышленный маркетинг играет многогранную роль в обеспечении устойчивого развития, конкурентоспособности и инновационного роста предприятий. Эффективно разработанная маркетинговая стратегия не только помогает улучшить отношения с клиентами, но и закладывает основу для долгосрочного успеха на рынке [1; 2; 5; 6].

Учитывая возрастающую роль промышленного маркетинга как стратегического инструмента развития производственной сферы, необходимость обращения внимания на зарубежный опыт становится все более актуальной. В отличие от потребительского маркетинга, промышленный маркетинг характеризуется более сложной структурой взаимодействия между субъектами, длительными циклами продаж, высокими требованиями к технической экспертизе и ориентацией на индивидуальные потребности корпоративных клиентов. Эти характеристики требуют особого подхода к построению маркетинговой стратегии и управлению взаимоотношений с партнерами.

В условиях цифровизации и усиления международной конкуренции многие страны уделяют особое внимание совершенствованию организации промышленного маркетинга, считая его ключевым фактором повышения экспортного потенциала национальной промышленности. Опыт таких стран, как Германия, Южная Корея, США, Китай, демонстрирует высокую эффективность интеграции функции

маркетинга в стратегическое планирование производственных предприятий, а также активную роль государства в формировании инфраструктуры поддержки маркетинга в промышленности.

Учитывая вышеизложенное, стоит рассмотреть зарубежные примеры организации промышленного маркетинга, включающие аспекты организационной структуры и функций отделов маркетинга на промышленных предприятиях, использование цифровых технологий и аналитических инструментов, а также формы государственной поддержки маркетинговой деятельности в промышленной сфере.

Чтобы более детально разобраться в особенностях организации промышленного маркетинга в разных странах, целесообразно провести сравнительный анализ наиболее успешных национальных примеров. Данный подход позволяет выявить основные элементы стратегий, используемых промышленно развитыми странами мира, а также оценить степень интеграции маркетинга в систему управления промышленным производством.

Германия считается мировым лидером в промышленном маркетинге, особенно в сфере машиностроения, автомобилестроения и высокотехнологичного оборудования. Главной особенностью немецкой модели является ориентация на долгосрочное партнерство, адаптацию продукции к потребностям клиентов и тесная интеграция маркетинга с инжинирингом и производством. В крупных компаниях, таких как Siemens, Bosch, Volkswagen, есть специализированные маркетинговые отделы, которые анализируют тенденции отрасли, участвуют в разработке продуктов и адаптируют предложения для конкретных B2B-клиентов. Под B2B-клиентами в данном контексте понимаются промышленные предприятия, дистрибьюторы, инжиниринговые компании и корпоративные заказчики, чьи решения о покупке базируются на технической эффективности, надежности поставщика и экономической целесообразности долгосрочного сотрудничества.

Южнокорейская модель делает упор на инновации, гибкость производства и активную государственную поддержку. Такие компании, как Samsung и Hyundai, разрабатывают стратегии промышленного маркетинга, ориентированные на мировые рынки. Ключевую роль играет анализ мирового спроса, внедрение цифровых технологий в маркетинг, а также корпоративные инкубаторы и технологические центры.

Американский подход к промышленному маркетингу основан на активном использовании цифровых технологий, анализе данных и интеграции маркетинговых и корпоративных стратегий. Большинство промышленных предприятий используют CRM-системы, большие данные и платформы автоматизации маркетинга, которые позволяют им более точно нацеливать свои рекламные и торговые усилия. В США особое развитие получили контент-маркетинг, маркетинговые решения и управление успехом клиентов. Под CRM-системами (Customer Relationship Management - Управление взаимоотношениями с клиентами) понимаются программные решения, предназначенные для управления взаимодействием с клиентами, хранения информации о заказчиках, отслеживания этапов сделки и оптимизации процессов продаж, что особенно важно в сегменте промышленных B2B-коммуникаций.

Китайская модель сочетает в себе массовое производство, гибкую ценовую политику и активное участие государства в продвижении продукции на внешние рынки. Благодаря программе «Один пояс, один путь» и многочисленным кластерным зонам Китай стал крупным игроком на рынке экспорта промышленной продукции. Промышленный маркетинг в Китае часто строится на государственно-частном партнерстве, использовании местных платформ электронной коммерции (Alibaba, Made-in-China) и глубоким анализе зарубежного спроса.

Анализ приведенных выше примеров показывает, что, несмотря на различия в экономических системах, уровнях развития и культурных подходах, существует ряд общих закономерностей в организации промышленного маркетинга в развитых странах. Во-первых, все рассмотренные страны признали стратегическую важность маркетинга в промышленности и внедрили комплексные подходы, подразумевающие тесную связь маркетинговых услуг с основными функциями предприятия — производством, инновациями, логистикой и управлением экспортом.

Во-вторых, во всех моделях наблюдается устойчивая тенденция к цифровизации маркетинговой деятельности. Использование CRM-систем, больших данных, платформ автоматизации и аналитики данных позволяет предприятиям не только лучше понимать потребности своих клиентов, но и выстраивать с ними персонализированные долгосрочные отношения, что особенно важно в среде B2B.

В-третьих, важную роль играет государственная поддержка, направленная на стимулирование маркетинга промышленных предприятий. Реализуется посредством экспортной финансовой поддержки, создания кластерной инфраструктуры, обеспечения выхода на международные рынки, развития технопарков. Этот фактор особенно важен для малых и средних предприятий, которые без институциональной поддержки зачастую не в состоянии реализовать комплексную маркетинговую стратегию в глобальном масштабе.

Например, в Германии действует программа «Mittelstand Global», которая реализуется Федеральным министерством экономики и защиты климата и оказывает финансовую и организационную поддержку малым и средним предприятиям для участия в международных выставках, бизнес-инициативах и маркетинговых мероприятиях за рубежом [7]. Это позволяет предприятиям не только продвигать свою продукцию на зарубежных рынках, но и выстраивать долгосрочные деловые отношения с зарубежными клиентами.

В Южной Корее программа KOTRA (Корейское агентство по содействию торговле и инвестициям) оказывает поддержку предпринимателям в виде создания международных маркетинговых центров, помощи в ребрендинге и продвижении продукции за рубежом [8]. Особое внимание уделяется технологическим отраслям и малым инновационным предприятиям.

Таким образом, успешные модели промышленного маркетинга опираются на комплексный подход, сочетающий инновационные инструменты, стратегическое планирование, цифровые технологии и государственную поддержку. Данный опыт может быть адаптирован в Республике Таджикистан, с учетом национальных особенностей отрасли. Учитывая успешный опыт стран с развитой промышленностью, стоит рассмотреть возможность внедрения в Республике Таджикистан следующих практик:

**1. Создание централизованных маркетинговых центров в промышленных кластерах.** Это позволяет объединять ресурсы малых и средних предприятий для проведения совместных маркетинговых исследований, разработки экспортных стратегий и участия в международных мероприятиях.

**2. Разработать программу государственной поддержки инновационного маркетинга.** Предприятия, внедряющие новые технологии, могут получить доступ к грантам или льготным кредитам для продвижения инновационной продукции на зарубежных рынках.

**3. Внедрение элементов обслуживания клиентов в секторе B2B.** Предприятиям рекомендуется создавать отделы по работе с клиентами, которые повышают уровень доверия и долгосрочного сотрудничества с местными и зарубежными партнерами.

**4. Разработка национальной системы маркетингового анализа.** Сбор и распространение соответствующей рыночной информации (через государственные или частные платформы) обеспечивает основу для принятия обоснованных маркетинговых решений, особенно в экспортно-ориентированных отраслях.

**5. Поддерживать образование и подготовку специалистов по маркетингу в отрасли.** Внедрение специализированных программ на базе университетов и технопарков в области промышленного маркетинга и аналитики обеспечивает предприятия важным кадровым резервом.

В заключение следует сказать, что использование зарубежного опыта в организации промышленного маркетинга является важным стратегическим ресурсом для Республики Таджикистан. Успешные модели развитых стран показывают, что системный и инновационный маркетинговый подход способен не только повысить конкурентоспособность промышленных предприятий, но и ускорить их интеграцию в глобальные цепочки создания стоимости. Адаптация такого опыта с учетом национальных реалий, институциональных рамок и отраслевой специфики может стать важным шагом на пути модернизации промышленности Республики Таджикистан, расширения экспортного потенциала и достижения устойчивого экономического роста.

## Список источников

1. Каримов, Б.Х., Курбанова, С.М. Рушди таҳқиқоти маркетингӣ дар соҳаи сайёҳӣ / Б.Х. Каримов, С.М. Курбанова // Идоракунии давлатӣ. – 2024. - № 4/2 (70). – С. 119-128
2. Каримов, Б.Х. Маркетинговые исследования в туристической отрасли Республики Таджикистан / Б.Х. Каримов // Время науки: актуальные вопросы, достижения и инновации: сборник статей IV Международной научно-практической конференции. – Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение». –2024. – 336 с., с. 95-99
3. Ниёзов, Ҷ.С. Усулҳои маркетингии таъминоти устувории фаъолияти молиявии корхонаҳои соҳаи хизмат / Ҷ.С. Ниёзов, А.А. Алиев // Ахбори Академияи илмҳои Ҷумҳурии Тоҷикистон. Шӯбаи илмҳои ҷамъиятшиносӣ. – 2023. –№ 3(272). – С. 59-65
4. Нусратзода, М.Н. Технологии иттилоотӣ ва нақши он дар рушди маркетинги инноватсионӣ / М.Н. Нусратзода, С.З. Нуридинов, Н.Н. Умарзода // Паёми Донишгоҳи давлатии тичорати Тоҷикистон. – 2023. – С. 1(45). – С. 268-277
5. Ташпулатов, Ш.З. Особенности маркетинга на промышленном предприятии / Ш.З. Ташпулатов // Вестник Таджикского национального университета. Серия социально-экономических и общественных наук. – 2020. – № 4. – С. 191-199
6. Якимов, С.А. Особенности промышленного маркетинга в условиях современного рынка / С.А. Якимов // Вестник молодых ученых Самарского государственного экономического университета. – 2023. – № 2(48). – С. 88-90
7. Export initiatives: finding new markets [Electronic source] / Access mode: URL: <https://www.bmwk.de/Redaktion/EN/Dossier/>
8. KOTRA – Export Marketing Support Programs [Electronic source] / Access mode: URL: <https://www.kotra.or.kr/english/subList/20000006769>

# БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ, АНАЛИЗ И АУДИТ

УДК 65.01

# УПРАВЛЕНИЕ ЗАПАСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ С ЦЕЛЮ ПОВЫШЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ

ГУРР ИРИНА ЭРГАРДОВНА

к.э.н, доцент,  
ФГБОУ ВО «Волжский государственный университет водного транспорта»

**Аннотация:** На сегодняшний день множество обстоятельств могут поставить под угрозу финансовое благополучие и платежеспособность организации. Улучшение показателей финансовой стабильности и платежеспособности торговой организации имеет ключевое значение, так как это гарантирует ее процветание на долгосрочной перспективе и возможность расширения, и развития. Актуальность темы вызвана важностью оценки финансовой устойчивости международного торгового предприятия, занимающегося мелкооптовой и розничной реализацией одежды. Цель исследования своевременное выявление негативных тенденций в развитии организации, предоставлении финансовой информации инвесторам определении рисков в деятельности предприятия и разработке направлений улучшения финансовой устойчивости.

**Ключевые слова:** Финансовая устойчивость, управление запасами, метод «точки перезаказа», ABC-анализ, оптимальный размер заказа.

## MANAGING AN ORGANIZATION'S INVENTORY IN ORDER TO INCREASE FINANCIAL STABILITY

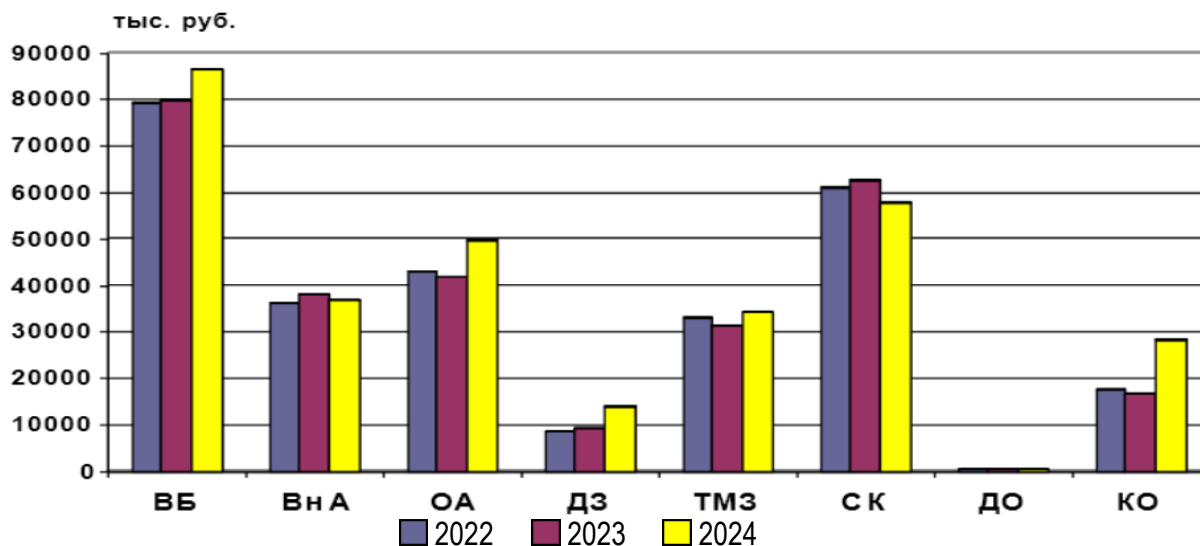
Gurr Irina Ergardovna

**Abstract:** Today, many circumstances can endanger the financial well-being and solvency of an organization. Improving the financial stability and solvency of a trade organization is of key importance, as this guarantees its long-term prosperity and the possibility of expansion and development. The relevance of the topic is caused by the importance of assessing the financial stability of an international trading company engaged in small wholesale and retail clothing sales. The purpose of the study is to timely identify negative trends in the development of the organization, provide financial information to investors, identify risks in the company's activities and develop ways to improve financial stability.

**Keywords:** Financial stability, inventory management, "reorder point" method, ABC analysis, optimal order size.

При рассмотрении показателей структуры статей баланса торговой организации на рисунке 1, мы видим общую положительную тенденцию по отношению к 2024 году в финансовых показателях. Рост валюты баланса и оборотов активов говорит о расширении бизнеса, что может быть положительным знаком для инвесторов и кредиторов. Увеличение дебиторской задолженности может свидетельствовать о росте продаж, но важно следить за тем, чтобы эта задолженность не становилась слишком высокой, что может привести к проблемам с ликвидностью. Рост товарно-материальных запасов может означать, что организация готовится к увеличению спроса, но также стоит учитывать, что избыточные запасы могут привести к дополнительным затратам. Краткосрочные обязательства увеличиваются, что может быть нормальным в условиях роста бизнеса, но необходимо следить за их соотношением с обо-

ротными активами, чтобы избежать финансовых трудностей. Неизменные долгосрочные обязательства могут указывать на стабильность в финансовой, но стоит обратить внимание на то, как это соотносится с ростом других показателей. Падение внеоборотных активов и собственного капитала требует особого внимания. Это может указывать на снижение инвестиций в долгосрочные активы или уменьшение накопительного капитала, что может негативно сказаться на устойчивости организации в будущем.



Название показателя	Условное обозначение
Валюта баланса	ВБ
Внеоборотные активы	ВНА
Оборотные активы	ОА
Дебиторская задолженность	ДЗ
Товарно-материальные запасы	ТМЗ
Собственный капитал	СК
Долгосрочные обязательства	ДО
Краткосрочные обязательства	КО

Рис. 1. Анализ структуры статей баланса за 2022-2024 гг.

В процессе оценки финансового состояния организации, было выявлено, что, несмотря на то, что объем продаж снизился, наблюдается рост запасов одежды, что является крайне негативным фактором. Более того, увеличение запасов финансируется за счет краткосрочных займов. То есть имеющиеся запасы не отражают реальных потребностей организации, и при снижении выручки для ведения хозяйственной деятельности организация вынуждена пополнять запасы. Это говорит о неоптимизированной структуре запасов.

В настоящее время, для большинства объектов материального учета организация использует метод «точки перезаказа». В данной системе пополнение запасов осуществляется посредством простого, но малоэффективного метода: при исчерпании запаса какого-либо товара из ассортимента формируется заявка на его пополнение у поставщика. Из-за невозможности моментальной поставки, в течение определённого времени необходимая продукция не будет доступна на складе.

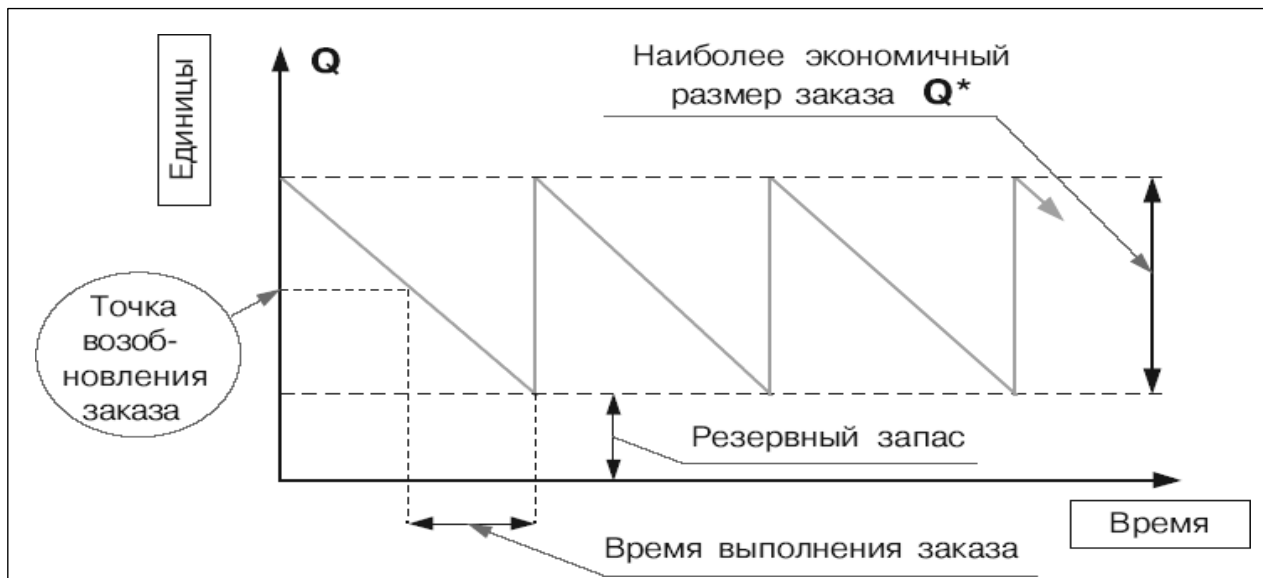
Чтобы избежать подобных ситуаций, необходимо установить на складах минимальный порог запасов, при достижении которого автоматически формируется заказ на пополнение. В случае, когда фактическое количество необходимого товара на складе снижается ниже заданного порога, оформляется новый заказ на поставку этого товара.

Наиболее распространенным инструментом в управлении запасами, направленным на минимизацию суммарных затрат, традиционно признается модель оптимального размера заказа (EOQ). Опти-



мальный объём заказа определяется как количество, при котором минимизируются общие затраты. Эти затраты складываются из двух составляющих: стоимости хранения товара на складе и расходов, связанных с самим заказом.

Структура процесса оптимального объема заказа для организации представлена на рисунке 2 [1].



**Рис. 2. Точка возобновления заказа и резервный запас**

Рассчитаем экономию от оптимизации размера заказа по одному из основных видов товаров, реализуемого в торговой деятельности организации. Товарная единица – стильный фирменный зимний пуховик Colin's. Доля данного вида товара составляет 5 % от общего объема товарных запасов. В соответствии с планами продаж в течении 2024 г. Планируется продажа 3000 комплектов подобной одежды. Оптовая цена данного вида изделия составляет порядка 3300 руб. Общий объем партии по стоимости составит:

$$Q = 3000 \times 3300 = 9\,900\,000 \text{ руб.}$$

Каждая единица товара занимает достаточно большой объем, так как для сохранения внешнего вида упаковывается в полиэтиленовый пакет с достаточно жестким каркасом. По нормам расхода складских площадей товара на хранение данного изделия на 3000 штук будет необходимо 120 м<sup>3</sup> объема складских площадей. Издержки хранения по данной единице составляют порядка 5% от величины стоимости запасов в год. Такая величина издержек объясняется спецификой хранения товара, который имеет способность впитывать влагу, слёживаться, что делает невозможным его использование и продажу. Материал изделий чувствителен к влажности воздуха, для его хранения требуется отдельное складское помещение. Более того, часть товара хранится на арендуемых торговых площадях, операции по погрузке – разгрузке слабо механизированы и требуют привлечения достаточно большого количества рабочей силы.

Величина издержек хранения данного объема составляет:

$$9\,900\,000 \text{ руб.} \times 5\% = 495\,000 \text{ руб.}$$

$$495\,000 \text{ руб.} / 3000 \text{ ед.} = 165 \text{ руб./год}$$

$$165 \text{ руб. год.} / 365 = 0,45 \text{ руб./мес.}$$

Стоимость хранения 1 единицы товара – 165 руб. в год и 0,45 руб. в месяц.

Для оптимизации запасов применим ABC-анализ [2]. Весь товар классифицируем на следующие классы:

Класс А – товары, которые составляют 70-80% от общей стоимости запасов (10-20% от общего количества товаров). Класс В – товары, которые составляют 15-25% от общей стоимости запасов (20-30% от общего количества товаров). Класс С – товары, которые составляют 5-10% от общей стоимости

запасов (50-70% от общего количества товаров).

Для товаров класса А нужно обеспечить высокий уровень доступности и минимальные запасы. Для товаров класса В более гибкий подход к управлению запасами. Для товаров класса С рассмотреть возможность уменьшения запасов. Учитывая стоимость хранения одной единицы товара 165 рублей, рассчитаем общие затраты на хранение каждого класса товара. Рассмотрим классификацию в таблице 1.

Таблица 1

## Классификация товара

Наименование класса	Количество, ед.	Затраты за 1 ед. Руб.	Издержки хранения всего количества, тыс. руб.
А. Осенняя коллекция	600	165	99,00
В. Зимняя коллекция	900	165	148,50
С. Базовая коллекция	1500	165	247,50
Итого	3000	165	495,00

Анализируя расчеты, видно, что большие затраты хранения в классе С - базовая коллекция пуховиков Colin`s. Это говорит, о том, что необходимо скорректировать стратегию управления запасами на основе изменений в спросе и рыночных условиях. Данная категория товаров имеет медленную оборачиваемость, это приводит к рискам накопления избыточных запасов, что приводит к увеличению затрат на хранение и возможным потерям от устареваний.

Стоимость выполнения одного заказа, которая включает заказ, перевозку упакованной верхней одежды от поставщика большегрузным автомобильным транспортом, погрузку-разгрузку, составляет порядка 3000 руб.

Рассчитаем размер оптимального объема заказа Q для данной категории [1].

$$Q = \sqrt{2 \times 3000 \times \frac{3000}{2}} = 330 \text{ шт.}$$

Таким образом, заказы должны поступать:

$$Q = 3000 / 330 = 9,09 \text{ раза в год, т.е. 1 раз в 40,15 дней.}$$

В настоящее время заказы по данному виду товара пуховик Colin`s, производятся реже – 3 раз в год по 1000 штук, т.е. 1 раз в 121 день крупными партиями с применением крупнотоннажного автомобильного или железнодорожного транспорта. Но в целях сохранности товара от данных перевозок отказались. Соответственно, на складах организации только по одному виду товарных позиций скапливается на 60-100% запасов превышающих оптимальный уровень, что приводит к увеличению затрат складских площадей и отвлечению оборотных средств. В настоящее время одновременно в течение года на складе может находиться 1000 шт. изделий, включая новые и старые закупки.

Учитывая, что расчетная стоимость хранения составляет 165 руб. за 1 товарную позицию, стоимость хранения данной партии составит 165000 руб. Применяя методику оптимизации размера заказа, величина позиций хранения составит максимально 1/9 часть от планируемого количества.

Таблица 2

## Анализ применения оптимального размера заказа пуховик Colin`s

Наименование	2024 год	2025 год	Изменение
Хранение пуховик Colin`s, шт.	1000	333	-667
Издержки хранения, руб.	165 000	54 945	-110 055
Уд. вес пуховика Colin`s	10% от общей величины всех товарных запасов		
Экономия хранения	110 055 / 10 % × 100 = 1 100 550 тыс. руб.		

Применяя оптимальный размер заказа, помимо оптимизации складских площадей экономия составит 110 055 руб. в год только по одному виду товаров пуховик Colin`s. Учитывая, что товарные запасы по данной позиции составляют порядка 10 % от общей величины всех товарных запасов, можно спрогнозировать, что применяя предлагаемую методику по отношению ко всем позициям товарных запасов, общая сумма экономии хранения составит 1 100 550 тыс. руб. Таким образом, внедрение системы ABC-анализа поможет оптимизировать запасы и снизить затраты на хранение, принесут экономический эффект.

#### Список источников

1. Четин М., Айдин Н. Управление финансовыми рисками и устойчивость в Турецких корпорациях // Управление рисками. – 2023. – № 25(1). – С. 45-62.
2. Стерлигова А. Н. Управление запасами широкой номенклатуры: с чего начать? / А. Н. Стерлигова // Логинфо. — 2003. — № 12. — С. 50—55.

© И.Э. Гурр, 2025

# СТРАХОВАНИЕ

УДК 368

# ОСОБЕННОСТИ ЭЛЕКТРОННОГО СТРАХОВАНИЯ В РОССИИ

КАЛИНИН АНТОН КОНСТАНТИНОВИЧ,  
ЛАЗЬКО КСЕНИЯ РУСЛАНОВНА

студенты,  
Белгородский государственный национальный исследовательский университет,  
РФ, г. Белгород

*Научный руководитель: Пашкова Елена Николаевна,  
ст. преподаватель кафедры инновационной экономики и финансов  
Белгородский государственный национальный исследовательский университет,  
РФ, г. Белгород*

**Аннотация:** Электронное страхование стремительно набирает популярность во всем мире, и Россия не является исключением. Этот инновационный формат предоставления страховых услуг предлагает удобство, скорость и доступность, открывая новые возможности как для страховщиков, так и для страхователей. Однако, на российском рынке электронное страхование имеет свои особенности, обусловленные законодательством, уровнем цифровизации населения и спецификой развития страхового бизнеса.

**Ключевые слова:** Электронное страхование, онлайн-страхование, КАСКО, ОСАГО, Ингосстрах, Российский союз автостраховщиков (РСА).

## FEATURES OF ELECTRONIC INSURANCE IN RUSSIA

Kalinin Anton Konstantinovich,  
Lazko Kseniya Ruslanovna

*Scientific supervisor: Pashkova Elena Nikolaevna*

**Abstract:** Electronic insurance is rapidly gaining popularity all over the world, and Russia is no exception. This innovative insurance service delivery format offers convenience, speed, and accessibility, opening up new opportunities for both insurers and policyholders. However, in the Russian market, electronic insurance has its own peculiarities due to legislation, the level of digitalization of the population and the specifics of the insurance business development.

**Keywords:** Electronic insurance, online insurance, CASCO, CTP, Ingosstrakh, Russian Union of Motor Insurers (RSA).

Цифровизация экономики и рост спроса на онлайн-услуги в России делают развитие электронного страхования стратегическим приоритетом. Оно сокращает издержки компаний, расширяет доступность услуг для регионов и повышает прозрачность рынка, но сталкивается с правовыми пробелами, кибер-рисками и недоверием населения. Несмотря на активное изучение цифровизации финансов, специфика электронного страхования в России исследована частично: недостаточно проанализированы правовые аспекты цифровых договоров, защита данных и адаптация разных возрастных групп. Это

определяет актуальность комплексного анализа технологических, регуляторных и социальных особенностей электронного страхования для формирования рекомендаций по его устойчивому развитию.

Цель статьи – выявить особенности электронного страхования на отечественном страховом рынке.

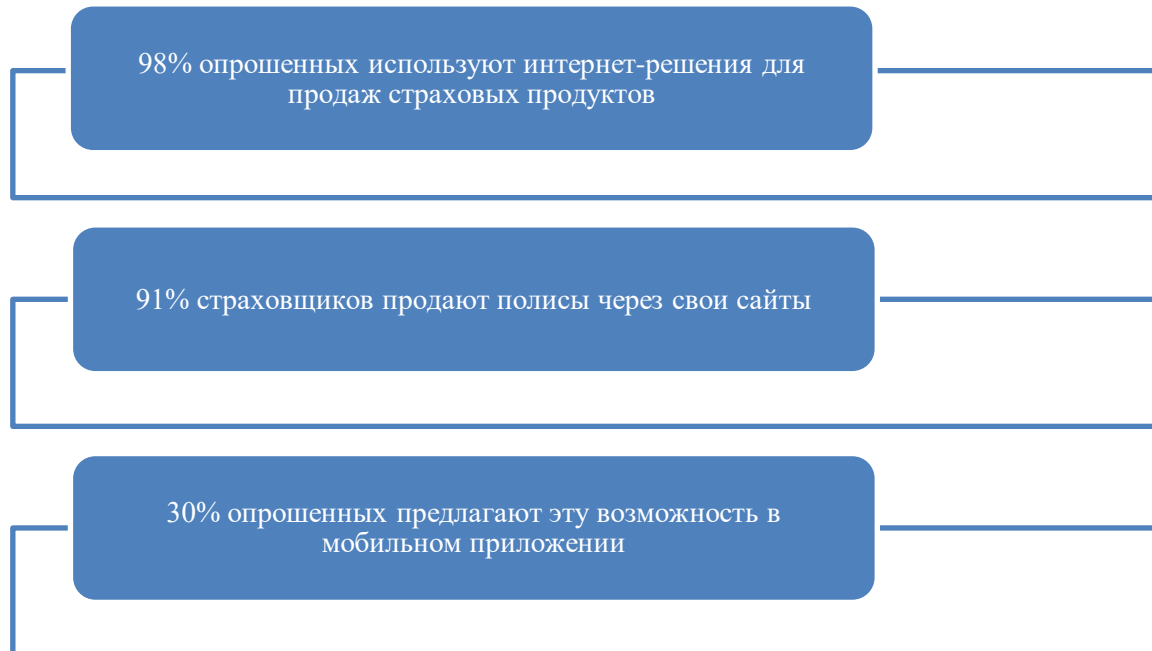
Методы исследования включают анализ статистики (РСА, отчеты «Эксперт РА»), сравнение динамики рынка за 2015–2025 гг., изучение кейсов (внедрение мобильных сервисов «Ингосстрах»), а также SWOT-анализ для оценки сильных и слабых сторон электронного страхования в России.

Официальной датой начала электронного страхования в России можно считать 1 июля 2015 года. Именно тогда вступили в силу поправки в закон об ОСАГО, которые позволили оформлять электронные полисы обязательного страхования автогражданской ответственности (е-ОСАГО)[1].

К началу 2020 года онлайн-страхование ограничивалось несколькими продуктами, такими как туристические полисы, ОСАГО и КАСКО. Сегодня же клиенты могут оформить практически любой полис онлайн, а также подать заявление о страховом случае и предоставить необходимые документы, не выходя из дома. Страховые компании активно развивают собственные сайты и мобильные приложения, а чат-боты помогают оперативно отвечать на вопросы пользователей.

Стимулом для цифровизации служит не только растущий интерес клиентов, но и государственная политика. К 2025 году страховые компании были обязаны внедрить онлайн-сервис для урегулирования убытков, пока только по ОСАГО. Однако, Центробанк стремится к полной цифровизации страховой отрасли, чтобы клиент мог пройти все этапы страхования онлайн [9].

Согласно опросу, "Эксперт РА" за 2020 год, почти все страховые компании (около 100%) используют интернет-решения для продаж страховых продуктов, в то время как еще в 2016 году таких было только 75%. 91% страховщиков продают полисы через свои сайты, но лишь 30% предлагают эту возможность в мобильном приложении. Статистика представлена на рисунке ниже (рис. 1).



**Рис. 1. Использование цифровых площадок для предоставления услуг страхования 2020 г. РФ [3]**

Многие из опрошенных отметили, что у них либо нет мобильного приложения, либо его функционал еще находится в разработке. Это показывает, что, хотя онлайн-продажи страховок стали повсеместными, использование мобильных приложений в этой сфере пока не получило широкого распространения.

В 2022 году Ингосстрах расширил функционал своего приложения. Теперь оформление страховых случаев по КАСКО доступно и пользователям лизингового транспорта, застрахованного в компа-

нии. В приложении добавлена возможность отслеживать статус ремонта автомобиля – эту информацию получают от партнерских автотехцентров. А в 2023 году расширили перечень услуг, предоставляемых онлайн в мобильном приложении. В частности, клиентам компании стали доступны вызов эвакуатора при ДТП, техпомощь при поломке, вызов аварийного комиссара и получение промокода для поездки на такси или при каршеринге [5].

Наиболее популярными видами электронного страхования является: страхование жизни, ДМС, страхование имущества, страхование автотранспорта: КАСКО и ОСАГО. Доли этих видов страхования на рынке электронных страховых услуг в сравнение с 2015 годом представлены на рисунке ниже (рис. 2).

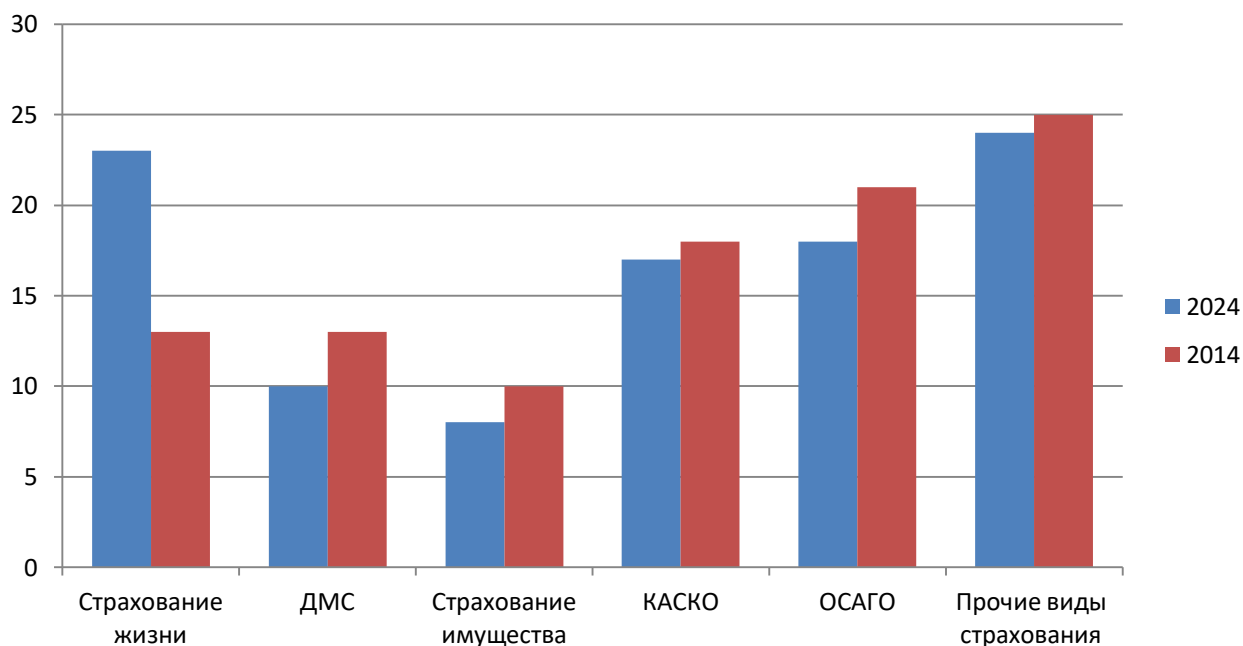


Рис. 2. Тенденция предпочтений видов электронного страхования 2014-2024 гг [3]

Виды электронного страхования классифицируются так же, как и традиционные виды страхования, но осуществляются онлайн:

- Страхование жизни (23%): включает различные программы страхования жизни, такие как страхование от несчастных случаев, накопительное страхование и инвестиционное страхование.
- ОСАГО (18%): Один из самых популярных видов электронного страхования. Позволяет онлайн оформить полис ОСАГО и получить его в электронном виде [8].
- КАСКО (17%): позволяет застраховать автомобиль от угона, ущерба и других рисков. Многие компании предлагают онлайн-калькуляторы для расчета стоимости полиса.
- Медицинское страхование (10%) Предоставляет доступ к расширенному спектру медицинских услуг, чем предусмотрено обязательным медицинским страхованием.
- Страхование имущества (8%): защищает от убытков, связанных с пожаром, затоплением, кражей и другими рисками.
- Прочие виды страхования занимают 24%. К ним относятся: страхование путешественников (ВЗР - выезжающих за рубеж), страхование ответственности, страхование бизнеса, микрострахование [7].

Выбор конкретного вида электронного страхования зависит от потребностей и предпочтений страхователя. Важно внимательно изучать условия страхования и выбирать надежную страховую компанию.

По итогам января-февраля 2025 года, по данным Российского союза автостраховщиков (РСА), в России было продано 4,6 миллиона полисов электронного ОСАГО, что на 26% больше, чем годом ранее. Доля е-ОСАГО достигла 70% от общего объема реализации в этом сегменте. В таблице ниже представлен рейтинг регионов-лидеров по продажам полисов е-ОСАГО в январе-феврале 2025 года (табл. 1).

Таблица 1

Топ-10 регионов-лидеров по продажам полисов е-ОСАГО в январе-феврале 2025 года [4]

Номер	Регион	Кол-во проданных полисов (тыс. шт.)	% от всех продаж
1	Москва	478	10,3
2	Московская область	283	6,1
3	Краснодарский край	231	5
4	Санкт-Петербург	187	4
5	Свердловская область	151	3,3
6	Татарстан	130	2,8
7	Челябинская область	126	2,7
8	Ростовская область	126	2,7
9	Башкирия	112	2,4
10	Самарская область	103	2,2

По статистике РСА с января по ноябрь 2024 года в России было продано 27 млн полисов электронного ОСАГО, что на 15% больше, чем годом ранее [2].

По прогнозам РСА положительная статистика роста продаж электронных страховых услуг будет увеличиваться с каждым годом, однако есть ряд вызовов и проблем, которые могут замедлить темпы роста. К ним относятся:

- Низкий уровень цифровой грамотности у части населения: несмотря на растущую популярность интернета, значительная часть населения, особенно в старшем возрасте, все еще испытывает трудности с использованием онлайн-сервисов, включая электронное страхование [6].

- Недоверие к онлайн-сервисам: Риск мошенничества и опасения по поводу сохранности персональных данных могут сдерживать некоторых потенциальных страхователей от использования электронного страхования [10].

- Недостаточное развитие инфраструктуры в некоторых регионах: Нестабильное интернет-соединение и отсутствие доступа к современным устройствам могут затруднить использование электронного страхования в отдаленных регионах.

- Регуляторные ограничения: Российское законодательство в сфере страхования все еще требует уточнений и адаптации к реалиям электронного страхования. Необходима четкая регламентация процессов онлайн-оформления полисов, идентификации клиентов и разрешения споров.

- Конкуренция с традиционными каналами: Электронное страхование сталкивается с конкуренцией со стороны традиционных страховых агентов и брокеров, которые имеют налаженные отношения с клиентами и могут предоставлять более персонализированные консультации.

- Проблемы с урегулированием убытков: Урегулирование страховых случаев в онлайн-формате может быть сложным и потребовать разработки новых механизмов идентификации клиентов, предоставления документов и проведения экспертиз.

Несмотря на существующие вызовы, электронное страхование имеет огромный потенциал для развития в России. Рост цифровой грамотности населения, совершенствование законодательства и развитие технологической инфраструктуры будут способствовать дальнейшему росту популярности онлайн-страхования.

В заключение электронное страхование в России — это перспективное направление развития страхового бизнеса, которое открывает новые возможности для страховщиков и страхователей. Преодоление существующих вызовов и создание благоприятных условий для развития электронного страхования позволит повысить доступность и эффективность страховых услуг, способствуя развитию экономики и повышению уровня жизни населения.



## Список источников

1. Федеральный закон от 25 апреля 2002 №40-ФЗ (ред. от 03.02.2025) "Об обязательном страховании гражданской ответственности владельцев транспортных средств" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2025).
2. Бартель В. О., Лехнер Д. В. Цифровизация страхового рынка России // Развитие экономики регионов: пространственная трансформация, глобальные вызовы и перспективы экономического роста. – 2022. – С. 217-221.
3. БизнесСтат, Анализ рынка страхования в России в 2020-2024 гг, прогноз на 2025-2029 гг – 70с.
4. Десятниченко К. В. Проблемы современного страхового рынка России // концепция «общества знаний» в современной науке: сборник статей. – 2022. – С. 123.
5. Квициния Н. В., Осадченко Э. О. Особенности заключения договора страхования в электронной форме и его нотариального удостоверения // Экономика, управление и право: новые траектории развития. – 2022. – С. 91-95.
6. Кравченко Е. В., Суховеева А. А. Страховой рынок России: современное состояние и направления развития // Экономика, предпринимательство и право. – 2022. – Т. 12. – №. 2. – С. 807-822.
7. Рейтинговое агентство «Эксперт РА» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://raexpert.ru/researches/insurance/ets\\_2020/](https://raexpert.ru/researches/insurance/ets_2020/) (дата обращения: 02.04.2025)
8. Российский Союз Автостраховщиков [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://autoins.ru/press-tsentr/press-relizy/?ELEMENT\\_ID=1298234](https://autoins.ru/press-tsentr/press-relizy/?ELEMENT_ID=1298234) (дата обращения: 02.04.2025)
9. Сайбель Н.Ю. Интернет-страхование в России: современное состояние и перспективы // Молодой ученый. – 2016. – № 10(114). – с. 855-857.
10. Шарифьянова З. Ф., Муфтиева З.Р., Чиркова А.А. Проблемы и преимущества электронного страхования // Символ науки: международный научный журнал. – 2016. – № 3-1(15). – с. 215-217.

# МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА И МЕЖДУНАРОДНЫЕ ОТНОШЕНИЯ

УДК 33

# АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ МЕЖДУНАРОДНЫХ РАСЧЕТОВ ВО ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

ИПАТИКОВА ЮЛИЯ ВИТАЛЬЕВНА,  
СЕРЕДИНА ОЛЬГА ЮРЬЕВНА,  
РОЩУПКИНА ЕКАТЕРИНА ЮРЬЕВНА,  
САФОНОВА ОЛЬГА АЛЕКСЕЕВНА

студенты  
ФГАОУ ВО НИУ БелГУ

*Научный руководитель: Токарь Елена Викторовна*  
д. э. н., профессор  
ФГАОУ ВО НИУ БелГУ

**Аннотация.** Статья посвящена актуальным проблемам международных расчетов в сфере внешнеэкономической деятельности. Ведущий акцент делается на анализ объемов внешнеэкономической торговли и структуры экспорта-импорта, что позволяет выявить основные тенденции и существующие вызовы. Рассматриваются ключевые проблемы современных международных расчетов, такие как влияние колебаний валютных курсов, риски, связанные с политической и экономической нестабильностью, а также случаи неоплаты и мошенничества в международной торговле. В работе предложены стратегии и рекомендации по минимизации рисков, рассматриваются инновационные подходы к организации международных расчетов, а также выделяется роль международных организаций в решении данных проблем. Статья предоставляет читателю глубокое понимание современных тенденций и вызовов в области международных расчетов, а также возможных путей их преодоления.

**Ключевые слова:** международные расчеты, внешнеэкономическая деятельность, экспорт, импорт, валютные курсы, международные организации.

## TOPICAL PROBLEMS OF INTERNATIONAL SETTLEMENTS IN FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY

Ipatikova Yulia Vitalievna,  
Seredina Olga Yurievna,  
Roschupkina Ekaterina Yurievna,  
Safonova Olga Alekseevna

*Scientific adviser: Tokar Elena Viktorovna*

**Annotation.** The article is devoted to the topical problems of international settlements in the sphere of foreign economic activity. The leading emphasis is placed on the analysis of foreign economic trade volumes and export-import structure, which makes it possible to identify the main trends and existing challenges. Key problems of modern international settlements, such as the impact of exchange rate fluctuations, risks associated with political and economic instability, as well as cases of non-payment and fraud in international trade are

considered. The paper offers strategies and recommendations to minimise risks, discusses innovative approaches to international settlements, and highlights the role of international organisations in addressing these challenges. The article provides the reader with a deep understanding of current trends and challenges in the field of international settlements, as well as possible ways to overcome them.

**Keywords:** international settlements, foreign economic activity, exports, imports, exchange rates, international organisations.

В современном глобализованном мире внешнеэкономическая деятельность играет ключевую роль в экономическом развитии стран и формировании международных торговых отношений. Международные расчеты становятся неотъемлемой частью этой динамичной сферы, обеспечивая финансовую основу для торговли между государствами. Однако с увеличением объемов внешнеэкономической торговли и сложностью взаиморасчетов возрастают и риски, связанные с политической нестабильностью, колебаниями валютных курсов и мошенническими схемами.

В условиях быстро меняющейся экономической среды необходимо всесторонне анализировать текущие тенденции и проблемы, с которыми сталкиваются участники международной торговли. Данная статья направлена на исследование ключевых аспектов международных расчетов в сфере внешнеэкономической деятельности, а также на выявление наиболее актуальных проблем и вызовов, с которыми они сталкиваются сегодня.

Рассмотрим данные экспорта и импорта товаров Российской Федерации по группам стран (таблица 1).

Таблица 1

**Данные экспорта и импорта товаров Российской Федерации по группам стран за 2023 и 2024 гг., млрд. долл. США [7]**

	Экспорт, млрд. долл. США			Импорт, млрд. долл. США		
	Январь-декабрь 2023	Январь-декабрь 2024	Темп роста, %	Январь-декабрь 2023	Январь-декабрь 2024	Темп роста, %
Весь мир	425,2	433,7	102,0	284,6	282,5	99,3
в том числе:						
Европа	85,9	68,4	79,6	78,5	73,1	93,1
Азия	306,0	329,2	107,6	187,6	191,2	101,9
Африка	21,2	24,3	114,7	3,4	3,5	103,5
Америка	12,1	11,9	98,3	15,0	14,8	98,2

Экспорт Российской Федерации в 2024 году увеличился по сравнению с 2023 годом, составив 433,7 млрд долларов США (рост на 2,0%). Импорт, напротив, несколько сократился до 282,5 млрд долларов США, что свидетельствует о снижении на 0,7%.

Увеличение цен на нефть и газ могло привести к увеличению доходов от экспорта, обеспечивая стабильный рост общего объема. Однако потребность в импорте могла снизиться из-за экономических санкций и изменений на рынке.

Экспорт в Европу показал значительное снижение, составив только 68,4 млрд долларов США в 2024 году (падение на 20,4%). Импорт из Европы также уменьшился, хотя и менее значительно (с 78,5 до 73,1 млрд долларов, темп 93,1%).

Вероятнее всего, падение объемов торговли связано с ухудшением политических отношений между Россией и Европейским Союзом, а также с санкциями, ограничивающими экономические связи.

На фоне санкций и сокращения торговли с Западом Россия активно укрепляет партнерство с азиатскими странами. Экспорт в Азию вырос на 7,6%, достигнув 329,2 млрд долларов, а импорт увеличился на 1,9% до 191,2 млрд долларов. Торговля с Африкой также демонстрирует рост: экспорт увели-

чился на 14,7% (до 24,3 млрд долларов), а импорт – на 3,5% (до 3,5 млрд долларов), что может быть связано с развитием сотрудничества и инвестициями в инфраструктуру. В то же время, экспорт в Америку снизился до 11,9 млрд долларов (на 1,7%), а импорт – до 14,8 млрд долларов (на 1,8%), что обусловлено санкциями и ухудшением политических отношений.

Эти данные свидетельствуют о переориентации российской внешней торговли на Восток. Снижение объемов торговли с Европой вынуждает Россию искать новые рынки сбыта, в то время как рост импорта из Азии и Африки открывает новые перспективы сотрудничества.

Россия остается крупным экспортером энергоресурсов, преимущественно в Европу и Азию, а также пшеницы, главным образом в страны Ближнего Востока и Северной Африки. В свою очередь, Россия импортирует высокие технологии и оборудование из Европы, США и Японии, продовольствие и потребительские товары из Европы и Ближнего Востока, а также автомобили и комплектующие из Европы и Азии.

Внешнеторговые отношения России зависят от ряда факторов, таких как мировые цены на сырье, политический климат и экономические связи. Доли отдельных секторов в экспорте и импорте подвержены колебаниям под влиянием глобальной экономической конъюнктуры, инноваций и технологического развития.

Международные финансовые взаимодействия сложны и многогранны, отражая тесную взаимосвязь рынков и политических систем. В этих условиях формируется система международных платежей, обеспечивающая расчеты и выполнение обязательств между контрагентами из разных стран.

Разновидность трансграничных переводов опирается на использование по крайней мере одной иностранной денежной единицы. Ситуация усложняется тем, что подобная практика требует постоянной переоценки стоимостных отношений, поскольку соотношение между разными валютами испытывает хаотичные подвижки. Любое резкое смещение курса способно повысить уязвимость контрагентов, тогда как внутри одной страны подобное колебание, как правило, исключено или проявляется менее заметно [4].

Отдельные эксперты выделяют несколько групп обстоятельств, формирующих курс национальной денежной единицы. Серьезную роль играет экспортно-импортный баланс: при необходимости приобретать иностранные товары возникает потребность в зарубежной валюте, сопровождающаяся ростом ее востребованности и, как следствие, ослаблением местного денежного знака. Сходная логика действует в обратном направлении, когда активные продажи отечественной продукции за границу приводят к накоплению иностранной денежной массы внутри государства и частичному укреплению местного курса [5].

Активные участники внешнеторгового оборота подвергаются такому негативному явлению, как вероятность материальных потерь в результате непредсказуемых курсовых смещений. Традиционно подразделяют три основные разновидности такой угрозы, различающиеся по механизму формирования [2]. Валютный риск и его последствия приведен в таблице 2.

Таблица 2

Показатели валютного риска [2]

Показатель	Сущность
1. Расчетный риск (равнозначный балансовому или трансляционному)	Ситуация, при которой у компании обнаруживается дисбаланс между валютными активами и пассивами.
2. Экономическая уязвимость.	Вероятность снижения экспортного или импортного оборота из-за удорожания или удешевления компонентов стоимости, что затрудняет ценообразование и планирование.
3. Операционное колебание.	Фактор, проявляющийся при конкретных сделках, предполагающих получение или оплату в валюте, курс которой способен резко отклониться.

Более ярко эти риски проявляются при сделках со значительным временным интервалом от подписания соглашения до завершающих платежей. Продолжительная задержка создает потенциальную

зону финансовых убытков, поскольку конечная величина затрат или прибыли может оказаться существенно скорректированной неблагоприятным курсовым трендом [2].

В условиях динамичной геополитической обстановки и возрастающей сложности трансграничных операций, вопросы минимизации рисков и внедрения инновационных подходов в международных расчетах приобретают первостепенное значение для успешной внешнеэкономической деятельности

Рассмотрим перспективные направления, способствующие снижению финансовых потерь и оптимизации процессов международных расчетов. Как уже упоминалось, риски в международных расчетах многообразны и варьируются от валютных колебаний и политической нестабильности до недобросовестности контрагентов. Для эффективного управления этими рисками необходимо комплексное применение определенных рекомендаций.

Тщательный выбор валюты платежа является ключевым этапом в управлении рисками международных расчетов. В условиях нестабильности особое внимание следует уделять валютам стран, не присоединившихся к антироссийским санкциям, и возможности использования национальных валют в двусторонних расчетах [3].

Целесообразно рассмотреть возможность использования валют, отличающихся стабильностью и меньшей подверженностью колебаниям, а также валют, привязанных к международным расчетным единицам. Для фиксации курса и защиты от неблагоприятных изменений валютных рынков рекомендуется заключать форвардные контракты и опционы на валюту.

Вторым важным аспектом является диверсификация географии контрагентов. Сосредоточение на небольшом количестве стран повышает зависимость от их экономической и политической ситуации, что делает бизнес уязвимым к локальным кризисам. Расширение географии сотрудничества, напротив, позволяет снизить такую уязвимость, выявить риски, связанные с недобросовестностью контрагентов, а также принять взвешенное решение о сотрудничестве.

Оптимизация выбора инструментов расчетов также играет значимую роль в минимизации рисков. Традиционные инструменты, такие как аккредитивы и банковские гарантии, обеспечивают высокую степень защиты, однако могут быть дорогостоящими и длительными, а также могут быть затруднены в связи с санкционными ограничениями.

Применение современных альтернатив, таких как документарные инкассо и эскроу-счета, позволяет найти баланс между уровнем риска и затратами на проведение расчетов. При этом особое внимание следует уделять условиям контракта, которые должны четко определять порядок расчетов, ответственность сторон и применимое право.

Страхование экспортных кредитов является эффективным инструментом защиты компании от риска неплатежа со стороны иностранного покупателя, вызванного политическими или коммерческими причинами. Данный вид страхования особенно актуален при работе с новыми или нестабильными рынками, где риски невозврата средств повышены [1].

Наконец, разработка стратегии управления валютными рисками – это необходимый шаг для любой компании, осуществляющей международные расчеты. Такая стратегия должна включать процедуры мониторинга валютных курсов, анализа рисков, выбора инструментов хеджирования и контроля за их исполнением. Регулярный пересмотр и корректировка стратегии позволит адаптироваться к изменяющимся рыночным условиям и эффективно управлять валютными рисками [1].

Внедрение инновационных подходов позволяет повысить скорость, прозрачность и безопасность трансграничных операций, снизить затраты и минимизировать риски. Рассмотрим наиболее перспективные направления развития в этой области:

- Цифровые платформы для внешнеэкономической деятельности;
- Блокчейн и криптовалюта;
- Искусственный интеллект и машинное обучение;
- Интеграция с системами SWIFT GPI;
- Развитие трансграничных платежных систем.

Онлайн-платформы для международной торговли объединяют поставщиков, покупателей, логистические компании, банки и страховые организации, обеспечивая единое информационное простран-

ство для всех участников сделки.

Технология блокчейн, основа криптовалют, имеет огромный потенциал для преобразования международных расчетов. Децентрализация, прозрачность и безопасность блокчейна позволяют исключить посредников, снизить издержки и ускорить платежи. Искусственный интеллект также может автоматизировать рутинные операции, анализировать данные и прогнозировать риски в этой сфере. SWIFT GPI, инициатива SWIFT, нацелена на улучшение международных платежей, обеспечивая ускорение транзакций, прозрачность и отслеживание, а также глобальную унификацию стандартов их обработки. Новые трансграничные платежные системы, разрабатываемые национальными банками и частными компаниями, делают возможными быстрые и недорогие международные переводы.

Внедрение инноваций требует тщательной оценки рисков и преимуществ каждой технологии, а также учета правовых аспектов. Однако грамотное использование инноваций может значительно повысить эффективность и безопасность трансграничных операций, способствуя развитию внешнеэкономической деятельности и укреплению международных экономических связей.

В условиях глобализации внешнеэкономическая деятельность становится ключевым фактором роста, но несет риски, связанные с политической нестабильностью и колебаниями валют. Российский экспорт в 2023-2024 годах вырос на 2%, импорт снизился на 0,7%. Торговля с Европой сократилась из-за политических и санкционных факторов, в то время как торговля с Азией и Африкой растет, что указывает на переориентацию российской внешней торговли. Это требует поиска новых рынков и расширения сотрудничества с другими регионами.

Эффективное управление рисками в международных расчетах предполагает комплексный подход: выбор валюты, диверсификацию контрагентов, оптимизацию инструментов расчетов, страхование экспортных кредитов и управление валютными рисками. Цифровые платформы, блокчейн и искусственный интеллект открывают новые возможности для повышения эффективности и безопасности международных расчетов. Применение этих рекомендаций и технологий позволит компаниям минимизировать потери, оптимизировать процессы и успешно развиваться на международном рынке.

#### Список источников

1. Беляков Р. О. Современное состояние внешнеэкономической деятельности России : проблемы и перспективы развития // Современные науки: актуальные вопросы, достижения и инновации : материалы XXV Междунар. науч.-практ. конф. Пенза : Наука и просвещение (ИП Гуляев Г. Ю.), 2022. С. 49–53.
2. Валютный риск: что это, виды и способы управления ими // Альфа-Банк. – 2024.
3. Матвеев А. С. Влияние санкций западноевропейских стран на экономическое состояние Российской Федерации // Экономика и управление: ключевые проблемы и перспективы развития : материалы XIV Междунар. науч.-практ. конф. / под общ. ред. Е. В. Королюк. Краснодар, 2022. С. 147–155.
4. Международные расчеты и валютные операции // Знаниум. – 2025.
5. Почему «растут» или «падают» курсы валют? Объясняем 6 важных факторов // Альфа-Банк. – 2023.
6. Токарь, Е.В. Малый бизнес в экономике страны и региона / Е. В. Токарь, Т.Н. Иголкина, И.У. Эмирова// Экономика и предпринимательство. – номер: 2-2 (67). – 2016. – с. 1065-1068.
7. Токарь, Е.В. Состояние и перспективы развития малого предпринимательства Белгородской области: монография / под общ. ред.: Е.В. Токарь, Т.Н. Иголкина, И.У. Эмирова. – Белгород : «Белгородский университет кооперации, экономики и права», 2016. – 102 с.
8. Федеральная служба государственной статистики. Внешняя торговля [Электронный ресурс] // Росстат. – Режим доступа: [https://rosstat.gov.ru/statistics/vneshnyaya\\_torgovlya](https://rosstat.gov.ru/statistics/vneshnyaya_torgovlya) (дата обращения: 20.03.2025).

УДК 339

# МЕЖДУНАРОДНЫЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОТНОШЕНИЯ В УСЛОВИЯХ САНКЦИЙ

**ЩЕРБАКОВ КИРИЛЛ АНДРЕЕВИЧ**доктор философии (PhD) по направлению экономика, старший преподаватель  
Университет «Синергия» город Москва

**Аннотация:** в условиях усиления геополитической напряжённости и изменения баланса сил в мире экономические санкции становятся всё более популярным инструментом давления и воздействия на международной арене. Настоящая статья посвящена анализу трансформации международных экономических отношений под влиянием санкционной политики. В ходе исследования рассматриваются виды санкций, механизмы их действия, а также их экономические, политические и институциональные последствия для отдельных государств и мировой экономики в целом.

**Ключевые слова:** международные отношения, санкции, торговля, геополитика, глобальная экономика, импортозамещение.

## INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS IN THE CONTEXT OF SANCTIONS

**Shcherbakov Kirill Andreevich**

**Abstract:** In the context of increasing geopolitical tensions and changing the balance of power in the world, economic sanctions are becoming an increasingly popular instrument of pressure and influence in the international arena. This article is devoted to the analysis of the transformation of international economic relations under the influence of sanctions policy. The study examines the types of sanctions, the mechanisms of their action, as well as their economic, political and institutional consequences for individual states and the global economy as a whole.

**Keywords:** international relations, sanctions, trade, geopolitics, global economy, import substitution.

### Введение

Международные экономические отношения — это система взаимосвязей между странами в области торговли, инвестиций, технологий и трудовых ресурсов. Они отражают уровень интеграции государств в мировую экономику и зависят от множества факторов: политической стабильности, институционального развития, инфраструктуры, ресурсной базы и внешней политики. Однако в XXI веке, особенно после 2014 года, мировая экономика столкнулась с новым вызовом — широкомасштабным применением санкций как инструмента внешнеэкономического давления.

Введение санкций обусловлено не только необходимостью изменить поведение конкретных государств, но и стремлением сохранить геополитическое и экономическое доминирование. Применение санкций приводит к резкому изменению структуры внешнеэкономических связей, разрушению традиционных рынков, ограничению доступа к капиталу и технологиям.

Всё это требует от государств разработки адаптационных стратегий и новых механизмов выживания в глобальной экономике.

Цель статьи — исследовать влияние санкций на международные экономические отношения и выявить основные адаптационные механизмы в условиях ограничений.

#### 1. Теоретические основы санкционной политики в международных отношениях

Международные экономические санкции, несмотря на их прагматическую природу, имеют слож-



ную теоретико-методологическую основу. Они рассматриваются как один из инструментов внешнеполитического давления, способных заменить прямое военное вмешательство и одновременно сохранить международную легитимность. Понимание природы санкций требует анализа в контексте различных теорий международных отношений, а также с точки зрения политической экономии и правовых норм [2], [5].

#### 1.1. Санкции как инструмент «мягкой силы»

Термин «*мягкая сила*» (soft power) был введён Джозефом Найем в 1990-х годах и обозначает способность государства добиваться желаемых результатов посредством убеждения и привлекательности, а не принуждения [1]. Использование санкций в данном контексте трактуется как проявление давления не только экономического, но и морального, направленного на изменение поведения государства-мишени.

#### 1.2. Реалистский подход

В рамках реалистской школы международных отношений (Ганс Моргентау, Кеннет Уолтц) санкции рассматриваются как инструмент сохранения баланса сил и усиления влияния одного государства над другим [2]. Реалисты считают, что санкции являются продолжением политики с помощью экономических средств, и главной целью их применения является обеспечение национальных интересов.

#### 1.3. Либеральная и институциональная теории

С позиций либеральной теории международных отношений, миропорядок строится на основе норм и институтов. В этом контексте санкции выступают в качестве инструмента наказания за нарушение международных правил [3]. Институционалисты подчёркивают важность международных организаций (ООН, ВТО), способных координировать и легитимизировать санкционные меры [8].

#### 1.4. Критика санкционной политики

Несмотря на широкое применение, эффективность санкций остаётся предметом споров. Так, Хаффбауэр и его коллеги провели масштабное исследование, по итогам которого сделали вывод, что только в 34% случаев санкции достигли желаемого политического результата [4]. Более того, долгосрочные санкции могут вызывать гуманитарные кризисы и укрепление авторитарных режимов [10].

#### 1.5. Экономическая и правовая сущность санкций

С экономической точки зрения санкции представляют собой искусственные ограничения, которые нарушают рыночные механизмы и международные цепочки поставок [5]. В правовом контексте санкции бывают легитимными (на основании решений Совета Безопасности ООН) и односторонними (вводимыми государствами в обход международных институтов), что вызывает критику в части соблюдения международного права [8].

#### 1.6. Эволюция санкций в XX–XXI веках

Санкции прошли долгий путь от простой блокировки торговли до точечного давления на конкретных физических и юридических лиц. В XX веке санкции чаще носили широкомасштабный характер (например, эмбарго против Кубы), а в XXI веке распространились точечные и секторальные ограничения, направленные на конкретные отрасли экономики (энергетика, финансы, высокие технологии) [4], [7], [9].

### 2. Виды и механизмы санкций

Экономические санкции представляют собой комплекс ограничений, направленных на изменение политики или поведения государства-объекта. Существует классификация санкций по признаку охвата, механизму действия и целевому назначению [5].

#### 2.1. Типология санкций

Среди наиболее распространённых видов санкций можно выделить:

- торговые (запрет на экспорт/импорт определённых товаров);
- финансовые (заморозка активов, запрет на финансовые операции);
- инвестиционные (ограничения на прямые инвестиции в страну);
- секторальные (против отдельных отраслей экономики);
- индивидуальные (против конкретных физических или юридических лиц);
- технологические (ограничение доступа к технологиям);

– вторичные (против третьих стран, сотрудничающих со страной под санкциями) [6].

#### 2.2. Механизмы введения санкций

Механизмы введения санкций зависят от того, кем они инициированы. Международные санкции оформляются через ООН — наиболее легитимный формат, обеспечивающий широкую поддержку [8]. Санкции ЕС требуют согласия всех стран-членов. США, в свою очередь, используют внутреннее санкционное законодательство (например, законы CAATSA, IEEPA) [4].

#### 2.3. Условия эффективности санкций

По результатам исследований [4], санкции оказываются эффективными в случаях:

- широкой международной поддержки и координации;
- ясных политических требований;
- высокой зависимости страны-мишени от международных рынков;
- слабой внутренней устойчивости экономики объекта санкций.

#### 2.4. Побочные и системные эффекты санкций

Санкции могут приводить к негативным последствиям не только для целевой страны, но и для стран-инициаторов. Нарушения глобальных цепочек поставок, инфляционные риски и потеря рынков — частые побочные эффекты санкций [7], [9]. Кроме того, гуманитарные последствия санкций (например, дефицит лекарств) становятся предметом критики со стороны ООН [10].

#### 2.5. Санкции и экономическая безопасность

Экономическая безопасность страны под санкциями зависит от её способности выстроить стратегию адаптации. Разработка политики импортозамещения, поиск новых торговых партнёров и диверсификация валютных резервов становятся важнейшими направлениями в условиях внешнего давления [6], [7].

### 3. Исторические примеры применения санкций

История международных экономических санкций насчитывает множество кейсов, в которых данный инструмент использовался в целях давления, изоляции и изменения политического курса государств. Наиболее показательны случаи Ирана, Кубы и России.

#### 3.1. Санкции против Ирана

Санкции против Ирана начались в 1979 году после Исламской революции и захвата американского посольства. США ввели торговые ограничения, заморозили активы и запретили инвестиции [4]. В дальнейшем к ним присоединились страны ЕС и ООН, в том числе из-за ядерной программы Ирана. Итогом стал экономический спад, инфляция, снижение инвестиций, однако политические цели санкций долгое время не достигались [4], [10].

#### 3.2. Санкции против Кубы

США ввели санкции против Кубы в 1960 году после национализации американской собственности. Эмбарго действует до сих пор и считается одним из самых длительных в истории [4].

Несмотря на тяжёлые последствия для экономики Кубы, режим социализма сохранился. Это привело к критике эффективности санкционной политики [10].

#### 3.3. Санкции против России

После событий 2014 года (присоединение Крыма) и особенно после 2022 года (военная операция на Украине) против России были введены беспрецедентные по масштабу санкции со стороны США, ЕС, Великобритании, Японии и других стран [6], [7].

Санкции охватили финансовый сектор, экспорт технологий, импорт оборудования, индивидуальные ограничения. Введены ограничения на валютные резервы и операции с Центробанком РФ [6]. Несмотря на давление, российская экономика адаптировалась за счёт импортозамещения, изменения логистики и переориентации внешней торговли [7], [9].

### 4. Последствия санкционной политики для стран-объектов

Экономические санкции оказывают влияние как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. Последствия различаются по масштабам и форме выражения в зависимости от уровня интеграции страны в мировую экономику.

#### 4.1. Макроэкономические последствия

Обычно санкции приводят к снижению ВВП, росту инфляции, дефициту бюджета и инвестицион-

ного спада [6]. Финансовые ограничения затрудняют обслуживание долгов, тормозят развитие ключевых отраслей.

Пример России показал: несмотря на санкционное давление, бюджет смог адаптироваться за счёт высоких цен на энергоносители [7].

#### 4.2. Социальные последствия

Санкции сказываются на уровне жизни населения, особенно в условиях товарного дефицита, роста цен и падения доходов. Ограничения на медицинское оборудование или лекарства могут ухудшать ситуацию в здравоохранении [10].

В Иране и на Кубе это привело к социальной фрустрации, но не к смене политического курса [4].

#### 4.3. Политические последствия

В ряде случаев санкции ведут к консолидации власти и усилению антизападных настроений. В России после 2022 года наблюдается рост внутреннего патриотизма и суверенной риторики [7], [9]. Санкции могут стать инструментом легитимации власти в глазах населения, особенно при наличии внешнего давления [6].

#### 5. Адаптация и контрмеры стран под санкциями

Многие страны разрабатывают стратегии адаптации к санкциям, создают альтернативные экономические связи и внутренние системы устойчивости.

##### 5.1. Импортозамещение и развитие внутреннего производства

Россия и Иран активно инвестируют в национальные отрасли, стремясь заместить импорт в критически важных секторах: продовольствии, фармацевтике, машиностроении [6], [7].

##### 5.2. Развитие расчётов в национальных валютах

В условиях ограниченного доступа к доллару и евро, активно развиваются расчёты в юанях, дирхамах, рупиях. Это позволяет снизить зависимость от западных расчётных систем [7], [9].

##### 5.3. Использование альтернативных платёжных систем

Создание национальных систем (МИП в России, китайская CIPS) и использование криптовалют также стали ответом на блокировку SWIFT [7].

##### 5.4. Геоэкономическая переориентация

Санкции способствуют переориентации торговли на дружественные страны. Россия увеличила экспорт в Китай, Индию, Турцию [6], [9].

Кроме того, развивается сотрудничество в рамках БРИКС и ЕАЭС как альтернатива западным структурам [9].

#### 6. Перспективы международных экономических отношений в условиях санкций

Современная санкционная политика формирует новое измерение международных отношений — более поляризованное, геоэкономически разделённое и нестабильное.

##### 6.1. Тренд на геоэкономическую фрагментацию

В условиях санкций усиливаются тенденции к формированию автономных экономических блоков — западного и «глобального юга». Это ведёт к снижению роли доллара и доминированию региональных альянсов [3], [9].

##### 6.2. Рост роли развивающихся стран

БРИКС, ШОС и другие форматы начинают играть более заметную роль, предлагая альтернативы глобальным правилам, доминирующим в рамках G7 и МВФ [3], [9].

##### 6.3. Необходимость реформирования мировой финансовой архитектуры

Санкции против Центробанков, национальных фондов и резервов ставят под сомнение нейтральность международных финансовых институтов [4], [10]. Это вызывает вопросы о справедливости существующей архитектуры мировой экономики.

##### 6.4. Перспектива санкционной перегрузки

Массовое использование санкций приводит к их обесцениванию. Всё больше стран создают механизмы защиты и обхода, что снижает долгосрочную эффективность санкционной политики [4], [7].

#### Заключение

Международные экономические санкции на современном этапе представляют собой важнейший

инструмент геоэкономического давления и политического влияния. Их использование позволяет государствам и международным организациям воздействовать на поведение других факторов мировой политики без применения прямой военной силы. Однако санкции, особенно в условиях глобальной взаимозависимости, порождают целый спектр экономических, политических и социальных последствий, выходящих за рамки стран-объектов санкционной политики.

Как показал анализ, эффективность санкций во многом зависит от уровня их международной поддержки, характера ограничений, структуры экономики государства-мишени и способности последнего адаптироваться к новым условиям. Кроме того, санкции нередко становятся причиной обострения противоречий, экономического неравенства и роста нестабильности в мире.

Исторический опыт (на примерах Кубы, Ирана и России) подтверждает: санкции могут быть действенными лишь в случае их комплексного применения и ясных целей. В противном случае они способствуют развитию контрмеханизмов, таких как импортозамещение, формирование альтернативных альянсов и усиление экономического суверенитета.

Таким образом, санкции не являются универсальным решением и требуют сбалансированного, правового и стратегически обоснованного подхода в системе международных экономических отношений.

#### Список источников

1. Най Дж. Мягкая сила: средства достижения успеха в мировой политике. – М.: Весь мир, 2007. [1, с. 2.]
2. Моргентау Г. Политика между нациями: борьба за власть и мир. – М.: Юнити-Дана, 2005. [2, с. 2.]
3. Keohane R. After Hegemony: Cooperation and Discord in the World Political Economy. – Princeton University Press, 2005. [3, с. 2, 5.]
4. Hufbauer G., Schott J., Elliott K. Economic Sanctions Reconsidered. – Peterson Institute for International Economics, 2007. [4, с.2, 3, 4, 5, 6.]
5. Оганесян К. С. Экономические санкции: сущность, цели, эффективность. – М.: Финансы и статистика, 2019. [5, с. 2, 3.]
6. Кудрин А., Гурвич Е. Последствия санкций для российской экономики. // Вопросы экономики. – 2014. – №12. – С. 5–28. [6, с. 3, 4, 5.]
7. Григорьев Л. М., Кудинова Н. М. Санкции и глобальная экономика: вызовы и адаптация. // Экономическая политика. – 2023. – №2. – С. 42–59. [7 с. 3, 4, 5, 6.]
8. Белов В. И. Санкционная политика ЕС: правовой механизм и практика применения. // Международное право и международные организации. – 2022. – №3. – С. 33–45. [8 с. 2, 3.]
9. Коваль В. М. Геоэкономика санкций в условиях глобальной трансформации. // Мир новой экономики. – 2021. – №4. – С. 75–88. [9]
10. Доклад ООН о воздействии односторонних санкций на права человека. – Женева, 2020. [10, с. 2, 3, 4, 5, 6.]

УДК 33

# ОРГАНИЗАЦИЯ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ИНОСТРАННЫХ ИНВЕСТИЦИЙ В МЕЖДУНАРОДНОЙ ПРАКТИКЕ

**ДЖАББАРЛЫ ИЛЬХАМ СИРАДЖЕДДИН**докторант,  
БГУ

Баку, Азербайджан

**Аннотация.** Продвижение иностранных инвестиций находится в центре национального развития и глобализации. Прямые иностранные инвестиции (ПИИ) являются темой, рассматриваемой в этой статье посредством обсуждения организационных методов и политических шагов, предпринимаемых во всем мире для привлечения прямых иностранных инвестиций. В статье рассматриваются такие основные практики, как агентства по продвижению инвестиций (АПИ), государственно-частное партнерство, политические стимулы и законы, направленные на создание благоприятной для инвесторов среды. В исследовании также размышляют об успешном мировом опыте, анализируют глобальную роль институтов в продвижении инвестиций и перечисляют такие проблемы, как институциональная неэффективность, политический риск и нормативные барьеры. Опираясь на передовой мировой опыт, статья предлагает рекомендации по оптимизации эффективности и устойчивости политики продвижения иностранных инвестиций, особенно в развивающихся и переходных экономиках.

**Ключевые слова:** прямые иностранные инвестиции (ПИИ), государственно-частное партнерство (ГЧП), экономическое развитие, институциональный потенциал, нормативно-правовая среда.

## ORGANIZING FOREIGN INVESTMENT ATTRACTION IN INTERNATIONAL PRACTICE

**Jabbarli Ilham Sirajaddin**

**Abstract.** Foreign investment promotion is at the center of national development and globalization. Foreign direct investment (FDI) is a subject covered in this article through discussions on organizational methods and policy steps taken globally to attract foreign direct investment. The article examines such major practices as investment promotion agencies (IPAs), public-private partnership, policy incentives, and laws towards the creation of investor-friendly environments. The study also speculates on successful global experience, analyzes the global role of institutions in investment promotion, and enumerates such challenges as institutional inefficiencies, political risk, and regulatory barriers. Drawing on best global practice, the article offers recommendations for optimizing the effectiveness and sustainability of foreign investment promotion policies, particularly in developing and transition economies.

**Keywords:** foreign direct investment (FDI), public-private partnerships (PPP), economic development, institutional capacity, regulatory environment.

### *Введение*

Прямые иностранные инвестиции (ПИИ) широко признаны катализатором экономического роста, передачи технологий и создания рабочих мест. В сегодняшней глобальной конкурентной среде страны постоянно разрабатывают и совершенствуют институциональные и политические рамки для привлечения и удержания иностранных инвесторов. Эффективное привлечение ПИИ зависит не только от макроэкономических основ, но и от качества институтов, правовых структур и стратегической роли агентств по содействию инвестициям (АПИ).

Правительства играют центральную роль в создании благоприятной среды для иностранных инвестиций. Их обязанности охватывают макроэкономическую стабилизацию и наращивание институционального потенциала, а также правовые реформы и стратегии продвижения. Однако задача операционализации привлечения инвестиций часто ложится на агентства по содействию инвестициям (АПИ), которые выступают в качестве интерфейса между правительством и потенциальными инвесторами.

**Таблица 1**

**Основные компоненты организации привлечения иностранных инвестиций в международной практике**

Категория	Описание	Примеры
Институциональная структура	Создание специализированных агентств и поддерживающих структур управления для продвижения прямых иностранных инвестиций.	Сингапурский EDB, IDA Ireland, Совет по развитию Руанды
Правовая и нормативная среда	Прозрачные законы, защита инвесторов, права собственности и механизмы разрешения споров.	Арбитраж ICSID, Закон Китая об иностранных инвестициях 2020 г.
Агентства по содействию инвестициям (АПИ)	Агентства, которые содействуют прямым иностранным инвестициям посредством маркетинга, содействия, последующего обслуживания и пропаганды.	Инвестируйте в Индию, инвестируйте в Канаду, ProMéxico
Политические стимулы	Налоговые каникулы, освобождение от таможенных пошлин, субсидии и свободные зоны для привлечения инвесторов.	Свободные экономические зоны ОАЭ (JAFZA), режим низких налогов Маврикия
Отраслевое таргетирование	Стратегический фокус на ключевых секторах, соответствующих национальным целям развития (например, технологии, производство, зеленая энергетика).	Израиль (кибербезопасность), Вьетнам (электроника), Марокко (возобновляемые источники энергии)
Международные соглашения	Двусторонние инвестиционные договоры (ДИД), торговые соглашения и структуры содействия инвестициям для обеспечения доверия инвесторов.	СРТПП, RCEP, соглашения о свободной торговле ЕС, сеть BIT Германии
Маркетинг и брендинг	Национальные кампании и цифровые платформы, продвигающие инвестиционные возможности и имидж страны.	«Инвестируйте в Канаду», «Сделайте в Индии», «Умная нация» (Сингапур)
Роль международных организаций	Техническая поддержка, политическое руководство и сравнительный анализ со стороны глобальных институтов.	ЮНКТАД, Всемирный банк, ОЭСР
Проблемы и риски	Такие вопросы, как конкуренция, неопределенность регулирования, соответствие ESG и политическая нестабильность.	Глобальная конкуренция, риск экспроприации, влияние климата на ПИИ
Исследования передовой практики	Страны, которые разработали успешные и воспроизводимые модели привлечения прямых иностранных инвестиций с помощью комплексных стратегий.	Сингапур, Ирландия, ОАЭ

*Источник: Был составлен автором на основе интернет-ресурсов*

АПИ выполняют несколько ключевых функций: они рекламируют инвестиционные возможности, упрощают административные процедуры, предлагают услуги послепродажного обслуживания и пропагандируют реформу политики. По данным Всемирного банка (2012), страны с хорошо финансируемыми и профессиональными АПИ, как правило, привлекают более высокие уровни ПИИ. Например, Совет по экономическому развитию Сингапура (EDB) сыграл важную роль в позиционировании страны как глобального инвестиционного центра посредством проактивного привлечения инвесторов и комплексных услуг поддержки. Аналогичным образом, Ирландский IDA Ireland часто упоминается как глобальный эталон успеха в привлечении ценных ПИИ, особенно в технологии и фармацевтике (Harding & Javorcik, 2011). IPA также играют важную роль в снижении асимметрии информации, оптимизации бюрократических процедур и укреплении доверия инвесторов — все это необходимо в сегодняшнем конкурентном инвестиционном ландшафте.

### ***Правовые и нормативные рамки для иностранных инвестиций***

Четкая, прозрачная и предсказуемая правовая среда имеет решающее значение для иностранных инвесторов. Правовая база должна гарантировать права собственности, обеспечивать исполнение контрактов и предоставлять механизмы разрешения споров. Страны, которые предлагают правовую определенность, как правило, более успешны в привлечении долгосрочных инвестиций.

Законы об иностранных инвестициях обычно определяют сектора, открытые для ПИИ, ограничения собственности, процедурные требования и механизмы разрешения споров. Например, Закон об иностранных инвестициях Китая (2020 г.) консолидировал и упростил предыдущее законодательство, чтобы создать более открытую и прозрачную инвестиционную среду. Закон усиливает защиту прав интеллектуальной собственности, запрещает принудительную передачу технологий и предоставляет равный режим иностранным и отечественным предприятиям.

Кроме того, создание специальных арбитражных механизмов, таких как международный инвестиционный арбитраж через Международный центр по урегулированию инвестиционных споров (МЦУИС), дает уверенность инвесторам, особенно в юрисдикциях, где внутренние правовые системы могут быть недостаточно независимыми или эффективными.

Правительства по всему миру используют различные политические инструменты и стимулы для привлечения ПИИ. Их можно в целом разделить на финансовые стимулы и нефинансовые (стимулирующие) стимулы.

Финансовые стимулы включают:

- ✓ Налоговые каникулы и сниженные ставки корпоративного налога
- ✓ Гранты или субсидии на капиталовложения
- ✓ Освобождение от импортных пошлин
- ✓ Репатриация прибыли без ограничений

Например, Маврикий предлагает налоговый режим с нулевым налогом на прирост капитала и отсутствием валютного контроля, что делает его привлекательным для иностранных инвесторов в секторе услуг. Объединенные Арабские Эмираты (ОАЭ) ввели свободные экономические зоны, такие как свободная зона Джебель-Али (JAFZA), которые предлагают полную иностранную собственность, отсутствие импортных/экспортных пошлин и упрощенные процедуры лицензирования (ЮНКТАД, 2021).

Нефинансовые стимулы включают создание универсальных центров для сокращения бюрократической волокиты, упрощенные процессы лицензирования и надежную инфраструктуру. Эти факторы способствуют более предсказуемой и эффективной деловой среде, что часто важнее для долгосрочных инвесторов, чем краткосрочные финансовые стимулы.

### ***Двусторонние и многосторонние инвестиционные соглашения***

Международные соглашения играют ключевую роль в формировании инвестиционных потоков, предоставляя правовую защиту инвесторам и способствуя либерализации. Двусторонние инвестиционные договоры (ДИД) и соглашения о свободной торговле (ССТ) часто включают инвестиционные главы, которые гарантируют отсутствие дискриминации, защиту от экспроприации, справедливое и равноправное отношение и доступ к механизмам урегулирования споров.

По состоянию на 2023 год в мире было подписано более 2500 ДИД (ЮНКТАД, 2023). Эти соглашения убеждают инвесторов в стабильной правовой среде и служат мощным сигналом приверженности страны открытости и прозрачности. Например, обширная сеть ДИД Германии помогла позиционировать ее как ведущее направление инвестиций в Европе.

На многостороннем уровне такие соглашения, как Всеобъемлющее и прогрессивное соглашение о Транстихоокеанском партнерстве (СРТПП) и Региональное всеобъемлющее экономическое партнерство (RCEP), направлены на стандартизацию правил инвестирования и открытие рынков. Более того, такие институты, как Всемирная торговая организация (ВТО), посредством своего Соглашения о мерах по инвестициям, связанным с торговлей (ТРИМС), устанавливают основные стандарты, регулирующие национальное инвестиционное регулирование.

### ***Институциональные реформы и улучшения в управлении***

Институциональное качество является сильным предиктором привлечения ПИИ. Инвесторы

предпочитают страны с эффективной бюрократией, низким уровнем коррупции и сильным верховенством закона. Согласно Всемирным показателям государственного управления Всемирного банка, страны с более сильными институтами привлекают более устойчивые и высокодоходные инвестиции.

Реформы, направленные на повышение эффективности регулирования, такие как цифровизация государственных услуг, прозрачные системы закупок и меры по борьбе с коррупцией, помогают создать благоприятную среду для инвестиций. Руанда является ярким примером: благодаря агрессивным институциональным реформам, включая создание Совета по развитию Руанды (RDB) и внедрение платформ электронного управления, страна быстро поднялась в мировом рейтинге легкости ведения бизнеса и стала магнитом для инвестиций в Восточной Африке (Всемирный банк, 2020).

Способность привлекать и поддерживать иностранные инвестиции все больше связана с прочностью и сложностью институциональных и политических рамок страны. Правительства, посредством хорошо структурированных IPA, прозрачных правовых режимов, привлекательных пакетов стимулов и стратегических международных соглашений, играют решающую роль в формировании восприятия и результатов инвесторов. В глобальной среде, где капитал мобилен, а конкуренция интенсивна, страны, которые добиваются успеха, — это те, которые создают не только благоприятные инвестиционные условия, но и институты, которые внушают доверие, подотчетность и долгосрочное партнерство. Таким образом, непрерывные реформы, сотрудничество заинтересованных сторон и приверженность передовой международной практике остаются жизненно важными для стран, стремящихся к процветанию в глобальном инвестиционном ландшафте.

Прямые иностранные инвестиции (ПИИ) играют ключевую роль в экономическом развитии, обеспечивая приток капитала, создание рабочих мест, передачу технологий и интеграцию в мировые рынки. Осознавая их важность, страны мира приняли ряд стратегических подходов для привлечения и удержания инвестиций. Успешное привлечение ПИИ зависит от сочетания благоприятной экономической политики, дружественных инвесторам институтов, эффективного маркетинга и отраслевого таргетирования.

Несколько стран зарекомендовали себя как мировые эталоны в привлечении ПИИ благодаря хорошо реализованным стратегиям и проактивным институтам.

Сингапур широко признан мировым лидером в продвижении инвестиций. Успех города-государства обусловлен его политикой, ориентированной на бизнес, политической стабильностью, превосходной инфраструктурой и нормативно-правовой базой мирового класса. Совет по экономическому развитию Сингапура (EDB) играет центральную роль в выявлении возможностей для высокодоходных инвестиций и построении долгосрочных отношений с транснациональными корпорациями (МНК). Его ориентация на инновации, цифровую трансформацию и квалифицированный человеческий капитал сделала Сингапур центром передового производства, финансовых услуг и технологий (EDB, 2022). Ирландия использовала свою англоговорящую рабочую силу, конкурентоспособный налоговый режим и доступ к рынку ЕС для привлечения прямых иностранных инвестиций, особенно в фармацевтику, информационные технологии и финансовые услуги. Агентство промышленного развития (IDA Ireland) предлагает индивидуальную поддержку для инвесторов и успешно привлекло ведущие транснациональные корпорации, такие как Google, Pfizer и Facebook. Ключевым фактором стало внимание Ирландии к развитию талантов, поддержке исследований и разработок (НИОКР) и нормативной определенности (ОЭСР, 2020).

ОАЭ, особенно Дубай и Абу-Даби, стали привлекательным местом для прямых иностранных инвестиций в логистику, туризм и возобновляемые источники энергии. Страна создала свободные экономические зоны, такие как свободная зона Джебель-Али (JAFZA), предлагающая 100% иностранную собственность, нулевые импортные/экспортные пошлины и налоговые льготы. В сочетании с современной инфраструктурой и стратегическим географическим положением оптимизированные процедуры ОАЭ и активные усилия по продвижению создали динамичную экосистему прямых иностранных инвестиций (ЮНКТАД, 2021). Эффективный брендинг мест и маркетинг являются неотъемлемой частью привлечения инвестиций. Страны, которые четко сообщают о своих уникальных ценностных предложениях, могут лучше конкурировать за ограниченный мировой капитал.



Агентства по содействию инвестициям (IPA) используют целевые кампании, цифровые платформы, роуд-шоу инвесторов и государственно-частные партнерства, чтобы позиционировать себя как привлекательные направления. Например, «Инвестируйте в Канаду» и «Сделайте в Индии» — это национальные инициативы по брендингу, которые позиционируют свои страны как центры инвестиций в высокие технологии и производство.

Инициатива Сингапура «Smart Nation» и бренд Ирландии «Innovation Ireland» отражают их позиционирование как экономик, ориентированных на инновации. Эти кампании подкреплены надежными цифровыми платформами, которые предоставляют подробную инвестиционную информацию, истории успеха и отзывы инвесторов для укрепления авторитета и доверия.

Более того, использование инвестиционных выставок, таких как Экспо-2020 в Дубае, и международных выездных презентаций позволяет странам демонстрировать отраслевые возможности и привлекать стратегических партнеров из целевых регионов.

Многие страны используют отраслевые стратегии для привлечения инвестиций в области, которые соответствуют национальным приоритетам и сравнительным преимуществам.

- Технологии: такие страны, как Эстония и Израиль, фокусируются на цифровых технологиях и кибербезопасности, предлагая гранты на НИОКР и стимулы для стартапов. Эти экосистемы поддерживаются инновационными центрами и университетскими связями.

- Производство: такие страны, как Вьетнам и Мексика, стали ключевыми местами для экспортно-ориентированного производства благодаря низкой стоимости рабочей силы, торговым соглашениям и промышленным кластерам.

- Зеленая энергетика: такие страны, как Марокко и Чили, привлекли значительные прямые иностранные инвестиции в возобновляемую энергетику. Проект Noor Solar в Марокко, один из крупнейших в мире, привлек международные инвестиции при поддержке государственно-частного партнерства и четких нормативных рамок (Всемирный банк, 2020).

Выбор сектора требует специализированных знаний в рамках АПИ для понимания тенденций отрасли, потребностей инвесторов и технологических разработок. Предоставление индивидуальных пакетов поддержки и четкости регулирования для каждого сектора имеет решающее значение для долгосрочного удержания инвесторов.

### ***Роль международных организаций***

Глобальные институты, такие как ЮНКТАД, Всемирный банк и ОЭСР, играют ключевую роль в формировании практики ПИИ и поддержке реформ инвестиционного климата.

- Рамки инвестиционной политики для устойчивого развития ЮНКТАД предлагают политические рекомендации, помогающие странам разрабатывать и реализовывать инвестиционные стратегии, соответствующие Целям устойчивого развития (ЦУР).

- Группа Всемирного банка поддерживает привлечение инвестиций с помощью своих показателей Простота ведения бизнеса и консультационных услуг. Она помогает странам проводить реформы в таких областях, как регистрация предприятий, налогообложение и обеспечение исполнения контрактов.

- ОЭСР предоставляет политические ориентиры с помощью своего Индекса ограничений регулирования ПИИ, помогая странам оценивать свою открытость для иностранных инвестиций. Она также поддерживает ответственное ведение бизнеса с помощью своих Руководящих принципов для многонациональных предприятий.

Эти организации не только устанавливают мировые стандарты, но и предлагают техническую помощь, наращивание потенциала и платформы для политического диалога, которые особенно ценны для развивающихся стран.

Несмотря на достижения, страны сталкиваются со значительными проблемами в привлечении и удержании ПИИ на все более конкурентном мировом рынке.

#### ***1. Глобальная конкуренция.***

По мере того, как все больше стран принимают благоприятную для инвестиций политику, конкуренция за высококачественные ПИИ усиливается. Малые экономики часто испытывают трудности в конкуренции с более крупными рынками, предлагающими аналогичные стимулы.

### 2. Управление рисками

Политическая нестабильность, неопределенность регулирования и недостаточная правовая защита остаются барьерами во многих регионах. Инвесторы осторожны в условиях, когда контракты не могут быть обеспечены или существует риск экспроприации.

### 3. Устойчивость и инклюзивный рост

Растет давление, направленное на согласование инвестиций с экологическими, социальными и управленческими стандартами (ESG). Страны должны гарантировать, что ПИИ способствуют устойчивому развитию, а не служат исключительно корпоративным интересам.

Для решения этих проблем многие правительства отдают приоритет согласованности политики, прозрачному управлению и механизмам мониторинга воздействия для оценки реальных выгод от инвестиций.

### Заключение

Успешное привлечение иностранных инвестиций коренится в способности страны сочетать четкое направление политики со стратегическим продвижением, институциональной компетентностью и соответствием глобальным экономическим тенденциям. Практические примеры из Сингапура, Ирландии и ОАЭ показывают, что высокоэффективные инвестиционные стратегии — это те, которые являются проактивными, целевыми и адаптивными. Эффективный брендинг, отраслевой охват и партнерские отношения с глобальными институтами повышают узнаваемость страны и ее авторитет среди инвесторов. Однако для долгосрочного успеха требуются не только стимулы — он требует постоянных реформ, управления рисками и приверженности устойчивому и инклюзивному развитию. В эпоху смены глобальных приоритетов страны, которые интегрируют инвестиционную стратегию с инновациями, устойчивостью и устойчивостью, будут в наилучшем положении для привлечения значимых и преобразующих ПИИ.

### Список источников

1. EDB. (2022). Singapore Economic Development Board Annual Report. <https://www.edb.gov.sg>
2. Harding, T., & Javorcik, B. S. (2011). Roll out the red carpet and they will come: Investment promotion and FDI inflows. *The Economic Journal*, 121(557), 1445–1476
3. OECD. (2020). FDI in Figures: April 2020. Organisation for Economic Co-operation and Development
4. UNCTAD. (2015). Investment Policy Framework for Sustainable Development. <https://unctad.org>
5. UNCTAD. (2021). World Investment Report 2021: Investing in Sustainable Recovery. United Nations Conference on Trade and Development
6. UNCTAD. (2023). Investment Policy Hub: International Investment Agreements Navigator. Retrieved from <https://investmentpolicy.unctad.org>
7. World Bank. (2012). Global Investment Promotion Best Practices 2012. Washington, D.C
8. World Bank. (2020). Doing Business 2020: Comparing Business Regulation in 190 Economies. Washington, D.C.
9. World Bank. (2020). Morocco's Noor Solar Project: A Beacon for Renewable Energy. <https://www.worldbank.org>

# РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА

УДК 332.14

# ОСОБЕННОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В КАБАРДИНО-БАЛКАРСКОЙ РЕСПУБЛИКЕ

**УНАЧЕВ ТЕЙМУРАЗ ЧАРИМОВИЧ**

магистрант

ФГБОУ ВО «Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова»  
Высшая школа государственного администрирования**Научный руководитель: Мидов Аслан Замирович**

к.э.н., доцент

ФГБОУ ВО «Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова»  
Высшая школа государственного администрирования

**Аннотация:** Государственная поддержка инновационной деятельности в регионах имеет свои особенности, которые формируются исходя из специфики социально-экономического развития. В рамках данного исследования рассматриваются особенности государственной поддержки инновационной деятельности в одном из субъектов Российской Федерации (РФ) – Кабардино-Балкарской республике (КБР). Республика обладает научно-техническим, экономическим потенциалом, но темпы инновационного развития низкие. В связи с чем в КБР применяются специфические механизмы государственной поддержки, рассмотрение которых является актуальным с позиции передачи опыта другим регионам.

**Ключевые слова:** инновационная деятельность, государственная поддержка, технопарки, бизнес-инкубаторы, финансирование, инновационные предприятия.

## FEATURES OF STATE SUPPORT FOR INNOVATIVE ACTIVITIES IN THE KABARDINO-BALKAR REPUBLIC

**Unachev Teimuraz Charimovich***Scientific adviser: Midov Aslan Zamirovich*

**Abstract:** State support for innovation activities in the regions has its own characteristics, which are formed based on the specifics of socio-economic development. This study examines the features of state support for innovation activities in one of the subjects of the Russian Federation (RF) - the Kabardino-Balkarian Republic (KBR). The republic has scientific, technical, economic potential, but the pace of innovation development is low. In this regard, specific mechanisms of state support are used in the KBR, the consideration of which is relevant from the standpoint of transferring experience to other regions.

**Keywords:** innovative activity, government support, technology parks, business incubators, financing, innovative enterprises.

Создание и функционирование современной инновационной инфраструктуры – это одно из направлений развития инновационного потенциала и инновационной деятельности в Кабардино-Балкарской республике. Научно-технологические парки и бизнес-инкубаторы – это фундаментальные компоненты современной инновационной инфраструктуры в регионе [3, с.75].

Рассмотрим опыт создания технологических парков и бизнес-инкубатора в КБР. В республике создана и эффективно функционирует автономная некоммерческая организация Технопарк «Телемеханика». Создание технопарка направлено на развитие малого и среднего инновационного предпринимательства в республике, применяя механизмы государственной поддержки. Приоритетные направления развития малого и среднего предпринимательства в сфере инноваций формируются исходя из специфики промышленно-технологического производства и спроса на инновационные разработки [2].

Развитие инновационного потенциала региона посредством создания технопарка позволяет повысить объем инвестиционных потоков в высокотехнологичные отрасли республики. Развитие малого инновационного предпринимательства в КБР имеет ряд проблем: количество офисных помещений ограничено, доступность и уровень развития информационных и консалтинговых услуг низкие [1].

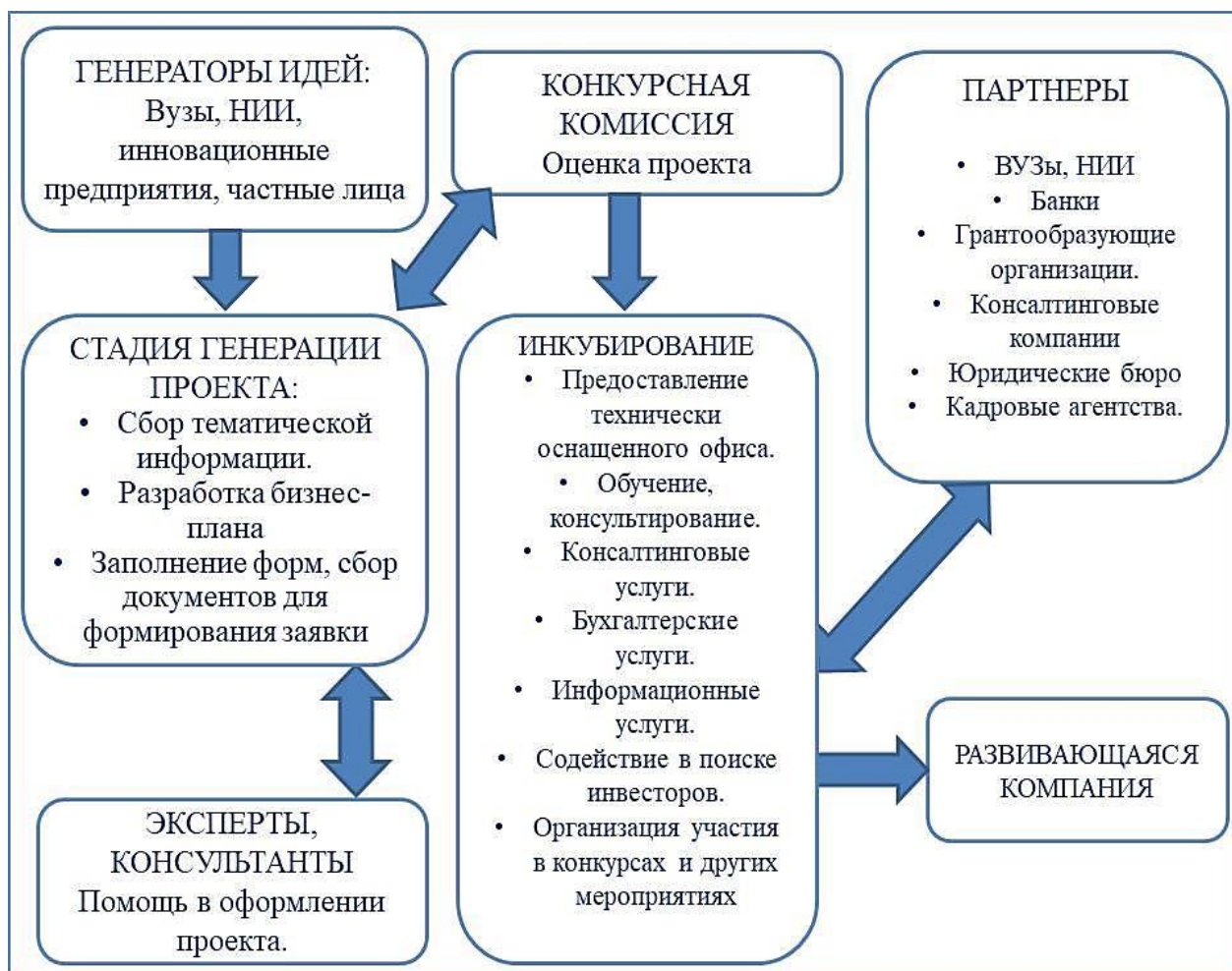


Рис.1. Схема функционирования республиканского бизнес-инкубатора в г. Нальчике

Развитие малого и среднего инновационного предпринимательства в КБР является одним из ключевых направлений в сфере развития инновационной деятельности. Именно в целях развития малых и средних инновационных предприятий в республике был создан первый бизнес-инкубатор. В целом создание и продолжающееся функционирование бизнес-инкубатора повлияло на развитие малых инновационных предприятий и развитие инновационного потенциала региона в целом. Республиканский бизнес-инкубатор г. Нальчике был создан при поддержке Министерства экономического развития

и торговли Российской Федерации. Сложилась определенная схема функционирования республиканского бизнес-инкубатора, которая представлена на рисунке 1.

Республиканский бизнес-инкубатор оказывает комплексную и многопрофильную поддержку малым инновационным предприятиям, особенно оказываемые услуги имеют важнейшее значение на начальном этапе функционирования малых инновационных предприятий.

Одним из современных проектов является строительство в городском округе Нальчик IT парка. Данный проект одобрен IT парка одобрен Председателем Правительства Российской Федерации Михаилом Мишустиним. Проект предусматривает создание 450 новых рабочих мест для высококвалифицированных ИТ-специалистов. Предусмотрен значительный по объему фонд оплаты труда. В рамках IT парка планируется создание инновационных предприятий.

В Кабардино-Балкарской республике применяются современные и эффективные механизмы развития инновационного потенциала и инновационной деятельности. Создание центров поддержки инновационного бизнеса, инкубаторов и технопарков – это эффективные механизмы развития инновационного потенциала региона. Создание инфраструктуры данного вида способствует обеспечению необходимыми ресурсами новых малых и средних предприятий в сфере инноваций, которые являются важнейшим фундаментом развития инноваций в целом в республике.

#### **Список источников**

1. Распоряжение Правительства Кабардино-Балкарской Республики от 30 апреля 2021 г. № 181-рп «Об утверждении Концепции развития системы профессиональной ориентации обучающихся в Кабардино-Балкарской Республике на период до 2030 года и комплексного плана мероприятий по развитию системы профессиональной ориентации обучающихся в Кабардино-Балкарской Республике на период до 2030 года».
2. Закон КБР от 30.07.2010 № 70-РЗ «О технопарках».
3. Малкандуев Ю. А., Шадова З. Х., Токмакова Р. А. Токмакова, Тхамитлокова Ю. О. Основные направления региональной поддержки инновационного предпринимательства как важнейшего фактора эффективного развития территории // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия: Экономика. – 2018. – № 3(225). – С. 75-81.
4. Чернякевич, Л. М. Стратегическое планирование регионального и отраслевого развития: монография / Л. М. Чернякевич, Л. В. Смоленниковой. – Йошкар-Ола: ПГТУ, 2024. – 160 с.

UDC 33

# REGIONAL ECONOMIC COOPERATIVE RELATIONS AND THEIR GENERAL ASSESSMENT

**GALANDAROVA UMMUHABIBA MAMMADTAGHI**ph.d., associated professor,  
BSU, Azerbaijan, Baku

**Аннотация.** Региональное экономическое сотрудничество стало важнейшим компонентом международных экономических отношений в контексте глобализации, внося значительный вклад в интеграцию и развитие стран-участниц. В этой статье исследуются характер, масштаб и стратегическое значение регионального экономического сотрудничества, анализируются институциональные рамки и механизмы, которые способствуют либерализации торговли, инвестиционным потокам, развитию инфраструктуры и координации политики среди государств-членов. В ней дается общая оценка различных региональных организаций, таких как Европейский союз (ЕС), Евразийский экономический союз (ЕАЭС), Организация экономического сотрудничества (ОЭС) и Содружество Независимых Государств (СНГ), оценивается их роль в содействии региональной стабильности, экономической устойчивости и росту. Особое внимание уделяется роли регионального сотрудничества в укреплении внешнеэкономической политики Азербайджана, что позволяет стране диверсифицировать свои экономические партнерства и укреплять региональные связи. В конечном итоге в статье подчеркивается, что активное участие в региональных экономических платформах имеет жизненно важное значение для устойчивого развития Азербайджана и более глубокой интеграции в мировую экономику.

**Ключевые слова:** региональное экономическое сотрудничество, либерализация торговли, многосторонние соглашения, внешняя политика Азербайджана.

## РЕГИОНАЛЬНЫЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ КООПЕРАЦИОННЫЕ ОТНОШЕНИЯ И ИХ ОБЩАЯ ОЦЕНКА

**Галандарова Уммухабиба Мамедтаги**к.н., доцент,  
БГУ

Азербайджан, Баку

**Annotation.** Regional economic cooperation has become a vital component of international economic relations in the context of globalization, making a significant contribution to the integration and development of the participating countries. This article examines the nature, scope and strategic importance of regional economic cooperation, analyzing the institutional frameworks and mechanisms that facilitate trade liberalization, investment flows, infrastructure development and policy coordination among the member states. It provides an overall assessment of various regional organizations such as the European Union (EU), the Eurasian Economic Union (EAEU), the Economic Cooperation Organization (ECO) and the Commonwealth of Independent States (CIS), assessing their role in promoting regional stability, economic resilience and growth. Particular attention is paid to the role of regional cooperation in strengthening Azerbaijan's foreign economic policy, allowing the country to diversify its economic partnerships and strengthen regional ties. Ultimately, the article emphasizes that active participation in regional economic platforms is vital for Azerbaijan's sustainable development and deeper integration into the global economy.

**Keywords:** regional economic cooperation, trade liberalization, multilateral agreements, Azerbaijan foreign policy.

### Introduction

In the context of globalization and increasing interdependence among nations, regional economic cooperation has emerged as a significant mechanism for promoting shared development, economic integration, and political stability. Regional economic cooperative relations refer to the collaboration among countries within a specific geographic region to achieve mutual economic benefits through coordinated policies, joint projects, and institutional frameworks. These arrangements aim to reduce trade barriers, enhance investment flows, improve infrastructure connectivity, and harmonize regulatory standards.

Regional economic cooperation is typically formalized through regional trade agreements (RTAs) and institutions such as economic unions, common markets, and customs unions. These arrangements are designed to facilitate [4]:

- Trade liberalization among member states by reducing tariffs and non-tariff barriers;
- Harmonization of economic policies to foster macroeconomic stability;
- Promotion of investment through predictable legal environments;
- Joint infrastructure and development projects to strengthen connectivity;
- Enhancement of political trust and regional peace through economic interdependence.

Prominent examples include the European Union (EU), Association of Southeast Asian Nations (ASEAN), Eurasian Economic Union (EAEU), and Economic Cooperation Organization (ECO).

Several regional organizations have played crucial roles in shaping cooperative economic relations [2]:

- European Union (EU): A supranational entity with an advanced level of integration including a single market and common currency. It serves as a model for regional integration efforts worldwide.
- ASEAN: Focuses on economic, political, and security cooperation in Southeast Asia. The ASEAN Free Trade Area (AFTA) is one of its key achievements in regional trade liberalization.
- Eurasian Economic Union (EAEU): Consists of countries such as Russia, Belarus, Kazakhstan, Armenia, and Kyrgyzstan. It aims to create a single market for goods, services, capital, and labor in the post-Soviet space.
- Economic Cooperation Organization (ECO): Comprising ten countries including Azerbaijan, ECO promotes economic, technical, and cultural cooperation in Central Asia, the Caucasus, and the Middle East.

These institutions vary in terms of institutional depth and scope of cooperation, ranging from loose consultative platforms to deeply integrated economic entities [5].

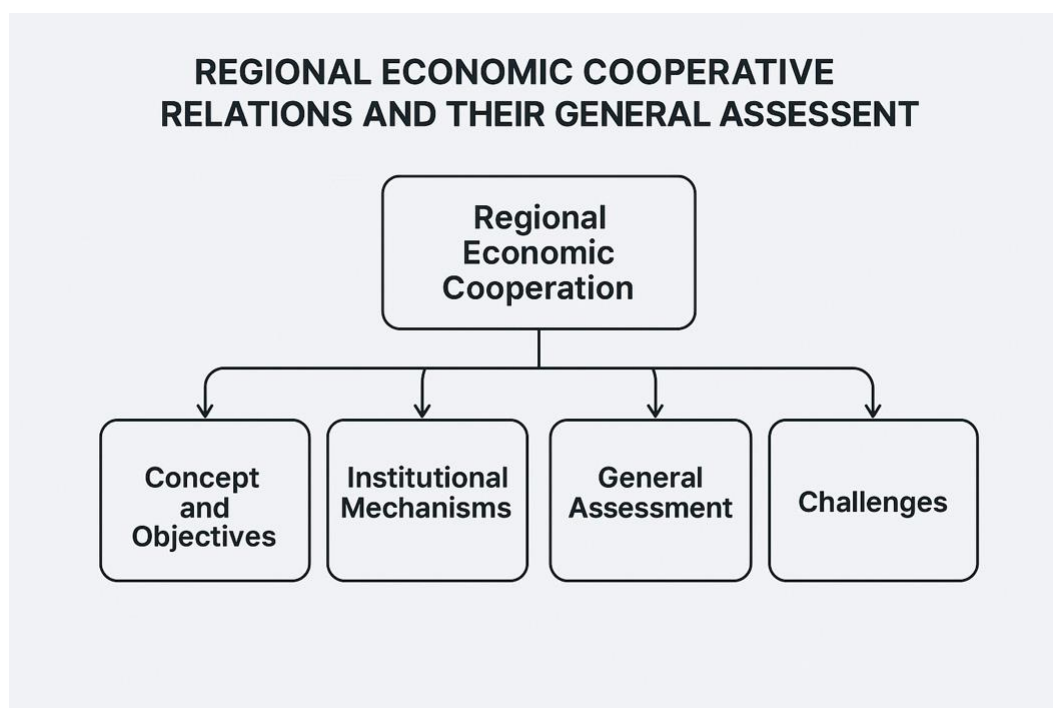


Fig. 1. Key Dimensions of Regional Economic Cooperative Relations and Their Strategic Relevance



The effectiveness of regional economic cooperation can be assessed based on multiple criteria:

RTAs often lead to a significant increase in intra-regional trade and investment. For example, ASEAN has seen a consistent rise in internal trade due to reduced tariffs and enhanced logistics. Similarly, EU countries benefit from seamless trade flows due to policy harmonization.

In the case of Azerbaijan, its involvement in ECO and potential links with EAEU and the EU provides avenues for market diversification beyond traditional partners like Russia and Turkey (World Bank, 2021).

Many regional organizations prioritize cross-border infrastructure projects, such as roads, railways, and pipelines. TRACECA (Transport Corridor Europe-Caucasus-Asia) is a notable example involving Azerbaijan, aiming to enhance trade routes between Europe and Asia. Improved connectivity reduces transaction costs and stimulates economic activity.

A crucial aspect of successful regional cooperation is the harmonization of standards and regulations. For instance, EU membership requires compliance with stringent institutional and governance reforms, which have elevated member states' competitiveness and transparency. However, less institutionalized organizations like ECO face challenges in ensuring compliance and cohesion among members [3].

Despite their advantages, regional economic arrangements encounter several obstacles:

- Asymmetrical economic capacities among member states may create unequal benefits.
- Political tensions or lack of trust may impede effective cooperation.
- Overlapping memberships in multiple organizations can cause confusion in policy priorities.
- Weak enforcement mechanisms and institutional capacity, particularly in developing regions, limit the impact of cooperation.

For instance, while Azerbaijan benefits from being part of ECO, limited implementation of joint projects and weak enforcement mechanisms hamper deeper economic integration.

Azerbaijan's geographical location at the crossroads of Europe and Asia makes regional cooperation a strategic imperative. By engaging in multilateral platforms such as ECO and TRACECA, Azerbaijan seeks to [2]:

- Enhance energy export routes to European and Asian markets;
- Expand non-oil exports, particularly through access to Central Asian and Middle Eastern markets;
- Foster transport corridor development, leveraging its role in the Middle Corridor linking China to Europe;
- Strengthen regional political alliances that support national sovereignty and economic security.

Furthermore, deeper cooperation with regional organizations may support Azerbaijan's long-term ambition to diversify its economy and enhance resilience against global economic shocks.

## Conclusion

Regional economic cooperative relations play a pivotal role in fostering inclusive economic growth, enhancing connectivity, and promoting stability. While challenges remain in institutional coherence, enforcement, and equitable benefit-sharing, successful examples across the globe underscore the transformative potential of regional integration. For countries like Azerbaijan, active participation in regional economic cooperation offers opportunities to diversify trade, modernize infrastructure, and align with global economic standards. To maximize benefits, sustained political will, institutional reforms, and strategic alignment with international norms are essential.

## References

1. European Commission (2021). Benefits of the Single Market and Regional Integration
2. OECD (2022). Regional Trade Agreements: Drivers of Economic Integration.
3. TRACECA (2023). Annual Report on the Development of Transport Corridors in the South Caucasus.
4. UNCTAD (2020). Multilateralism and Regionalism in Global Trade: Trends and Policy Perspectives.
5. World Bank (2021). Azerbaijan Economic Update: Navigating Post-Pandemic Recovery

UDC 33

# THE ROLE OF SPECIAL ECONOMIC ZONES IN THE DEVELOPMENT OF THE BUSINESS ENVIRONMENT IN THE REPUBLIC

**SHIRINOV HAMID KAMRAN**Azerbaijan Cooperation University,  
Azerbaijan, Baku

**Аннотация.** В этой статье рассматривается роль особых экономических зон (ОЭЗ) в улучшении деловой среды и стимулировании экономического развития в Республике. ОЭЗ — это выделенные территории с четкой нормативно-правовой и фискальной базой, направленные на привлечение внутренних и иностранных инвестиций, стимулирование промышленного роста и содействие инновациям. В исследовании анализируется, как ОЭЗ способствуют улучшению инвестиционного климата посредством налоговых льгот, упрощенных административных процедур, поддержки инфраструктуры и доступа к мировым рынкам. В статье рассматривается влияние ОЭЗ на создание рабочих мест, диверсификацию экспорта и региональное развитие, с выделением успешных примеров из Республики. Кроме того, в статье рассматриваются проблемы, связанные с управлением, координацией и устойчивостью ОЭЗ. Результаты подчеркивают, что хорошо управляемые ОЭЗ служат стратегическими инструментами для экономических реформ, конкурентоспособности и интеграции в глобальные цепочки создания стоимости. Предоставляются рекомендации по политике для оптимизации эффективности ОЭЗ в укреплении деловой среды Республики и достижении долгосрочного экономического роста.

**Ключевые слова:** особые экономические зоны (ОЭЗ), деловая среда, инвестиционный климат, прямые иностранные инвестиции (ПИИ), экономическая диверсификация, регулятивные стимулы.

## РОЛЬ ОСОБЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ЗОН В РАЗВИТИИ ДЕЛОВОЙ СРЕДЫ РЕСПУБЛИКИ

**Ширинов Гамид Кямран**Азербайджанский Университет Кооперации,  
Азербайджан, Баку

**Annotation.** This article explores the role of Special Economic Zones (SEZs) in enhancing the business environment and driving economic development in the Republic. SEZs are designated areas with distinct regulatory and fiscal frameworks aimed at attracting domestic and foreign investment, stimulating industrial growth, and fostering innovation. The study analyzes how SEZs contribute to improving the investment climate through tax incentives, simplified administrative procedures, infrastructure support, and access to global markets. It examines the impact of SEZs on employment generation, export diversification, and regional development, highlighting successful case studies from within the Republic. Additionally, the article addresses the challenges related to governance, coordination, and sustainability of SEZs. The findings underscore that well-managed SEZs serve as strategic tools for economic reform, competitiveness, and integration into global value chains. Policy recommendations are provided to optimize the effectiveness of SEZs in strengthening the Republic's business environment and achieving long-term economic growth.

**Keywords:** special economic zones (SEZs), business environment, investment climate, foreign direct investment (FDI), economic diversification, regulatory incentives.

### **Introduction**

In the context of globalization and economic competition, Special Economic Zones (SEZs) have emerged as critical instruments for fostering investment, stimulating exports, promoting industrialization, and improving the overall business environment. By offering a tailored set of incentives and streamlined regulations, SEZs create a favorable climate for both domestic and foreign investors.

A Special Economic Zone (SEZ) is a geographically designated area within a country where business and trade laws differ from the rest of the national territory. The primary goal of an SEZ is to attract investments, boost exports, and drive economic growth by offering a more liberal regulatory framework (World Bank, 2020). There are various types of SEZs, each tailored to different economic objectives:

- Free Trade Zones (FTZs): Areas focused on import and export processing with minimal customs regulation.
- Export Processing Zones (EPZs): Zones primarily dedicated to manufacturing goods for export markets.
- Industrial Parks: Infrastructure-equipped zones to cluster manufacturing or technological activities.
- Technology Parks or Innovation Zones: Centers designed to foster research, development, and high-tech industries.
- Urban Enterprise Zones: Areas within cities intended to revitalize economically distressed neighborhoods through business support.

Each type of SEZ aligns with specific development strategies, whether attracting foreign direct investment (FDI), stimulating technological advancement, or promoting regional development.

#### **Main Functions and Strategic Objectives of SEZs**

SEZs serve several strategic functions in national and regional development:

*Investment Attraction.* SEZs create an appealing investment climate by offering fiscal incentives, stable regulations, and high-quality infrastructure. They provide businesses with reduced operational costs and minimized bureaucratic obstacles, making them particularly attractive to foreign investors (UNCTAD, 2019).

*Export Promotion.* By facilitating the production and export of goods and services, SEZs help countries increase their share in global trade. Export-oriented SEZs support balance-of-payments improvements and enhance foreign exchange earnings.

*Industrialization.* SEZs contribute to the structural transformation of economies by promoting industrial growth. They stimulate the development of manufacturing sectors, create linkages between industries, and foster diversification away from resource-based economic models.

*Employment Creation.* SEZs are significant sources of employment generation, particularly in labor-intensive sectors such as textiles, electronics, and light manufacturing, which can alleviate poverty and contribute to skills development.

One of the major barriers to business activity in many countries is a burdensome regulatory environment. SEZs often offer streamlined administrative procedures, such as one-stop shops for business registration, customs clearance, and licensing. Simplification reduces transaction costs and time for investors, making SEZs far more efficient locations for starting and running businesses (FIAS, 2008). SEZs typically provide fiscal incentives such as:

- Tax holidays or reduced corporate income tax rates
- Exemptions from import and export duties
- VAT and sales tax exemptions
- Simplified customs procedures

These incentives significantly lower the cost of doing business, increasing the profitability of firms operating within the zones and enhancing the country's attractiveness to investors.

SEZs usually feature well-developed physical infrastructure, including:

- Transportation links (roads, ports, airports)
- Utilities (electricity, water, telecommunications)
- Specialized facilities (logistics hubs, warehouses)

Access to high-quality infrastructure not only reduces operational costs but also enhances productivity

and efficiency, which is critical for competing in global markets.

SEZs often leverage trade agreements and favorable customs arrangements to provide businesses with better access to international markets. Firms based in SEZs can more easily integrate into global value chains (GVCs), accessing inputs and customers across the world (World Bank, 2017).

SEZs significantly contribute to improving national competitiveness by fostering an environment conducive to innovation, efficiency, and growth:

- **Technology Transfer and Skill Development:** Through the entry of multinational corporations (MNCs), SEZs serve as conduits for transferring technology and managerial know-how to local firms and workers.

- **Cluster Formation:** SEZs often lead to the creation of industrial clusters, where firms in similar or related industries co-locate, promoting knowledge spillovers and collaborative innovation.

- **Policy Experimentation:** SEZs serve as laboratories for economic reforms, allowing governments to test liberalization policies before extending them nationwide.

For example, China's successful use of SEZs—most notably Shenzhen—demonstrates how strategic zone development can transform local economies into global centers of innovation and production (Zeng, 2015).

Moreover, countries such as the United Arab Emirates (e.g., Jebel Ali Free Zone) and Poland (e.g., Katowice SEZ) have leveraged SEZs to attract investment, boost exports, and transition toward knowledge-based economies.

However, for SEZs to sustain their impact, they must continuously innovate and avoid becoming enclaves disconnected from the national economy. Effective SEZs are those that integrate local SMEs, foster supplier networks, and prioritize environmental and social standards.

Special Economic Zones have proven to be powerful tools for catalyzing economic development, improving the business environment, and enhancing national competitiveness. By offering regulatory simplifications, fiscal incentives, modern infrastructure, and access to global markets, SEZs create favorable ecosystems for businesses to thrive. Additionally, SEZs promote technology transfer, industrial clustering, and innovation, contributing to long-term economic transformation. For SEZs to maximize their potential, governments must ensure their integration with broader economic strategies, continuously reform regulatory frameworks, and prioritize sustainability and inclusivity.

### ***Challenges and Prospects for Enhancing the Effectiveness of Special Economic Zones***

Special Economic Zones (SEZs) have proven to be powerful instruments for attracting investment, fostering industrialization, and enhancing global competitiveness. However, their performance varies widely across regions and countries, often hindered by governance issues, poor integration, and policy misalignments. Understanding the common challenges and identifying strategic responses is crucial for maximizing the impact of SEZs on national and regional development.

One of the most persistent challenges in SEZ development is weak governance. Many SEZs suffer from fragmented institutional responsibilities, unclear regulatory authority, and overlapping mandates between central and local governments. According to the World Bank (2017), ineffective zone management often results in delays, corruption risks, and investor uncertainty. Lack of transparency and inconsistent enforcement of rules can severely undermine the credibility and attractiveness of SEZs.

Moreover, excessive bureaucratic procedures, even within SEZs meant to simplify processes, can deter potential investors and slow down business operations. Strong, independent, and professionally managed SEZ authorities are therefore critical to success.

Another challenge is the overreliance on fiscal incentives—such as tax holidays and duty exemptions—as the primary tool for attracting investment. While incentives can initially stimulate investor interest, they are not sustainable drivers of long-term competitiveness. Over time, excessive dependence on incentives can lead to "race-to-the-bottom" dynamics, where governments continuously offer more concessions at the cost of public revenues (UNCTAD, 2019).

Furthermore, when investment decisions are based mainly on temporary fiscal benefits rather than underlying economic fundamentals (e.g., skilled labor, infrastructure, market access), the risk of capital flight after incentive periods expire increases.

SEZs that operate as isolated enclaves—servicing mainly foreign investors without connecting to domestic firms—limit their broader economic impact. Weak backward and forward linkages result in minimal knowledge spillovers, technology transfer, and value chain development.

In countries where SEZs are poorly integrated into the national economy, their contribution to sustainable industrialization and employment creation remains limited. According to Zeng (2015), the failure to create strong linkages between SEZs and domestic SMEs hampers economic diversification and inclusive development.

### ***Policy Recommendations for Maximizing SEZ Effectiveness***

First and foremost, governments must establish clear, coherent, and stable regulatory frameworks for SEZ operation. Essential reforms include:

- Streamlining administrative procedures (e.g., one-stop-shop services).
- Strengthening the legal autonomy of SEZ authorities to allow more efficient management.
- Ensuring transparency and consistent application of laws and incentives.

Clear land-use policies, environmental regulations, and labor laws within SEZs must also be harmonized with national standards to avoid social and ecological externalities (World Bank, 2020).

Public-private partnerships (PPPs) can enhance SEZ planning, financing, and management. Private sector participation brings efficiency, innovation, and market knowledge, while public authorities provide regulatory oversight and strategic direction. Governments can:

- Develop frameworks for PPPs in zone infrastructure (e.g., ports, energy systems).
- Incentivize private zone development operators with performance-based contracts.
- Foster collaboration between multinational corporations and domestic firms within SEZs.

Examples like the Jebel Ali Free Zone (UAE) illustrate the success of PPP-based SEZ management, where strong private sector involvement complements government support.

To ensure broader economic benefits, SEZs must be embedded in the national economy through:

- Supplier development programs to connect domestic SMEs to SEZ-based companies.
- Training programs to upgrade the skills of the local workforce.
- Incentives for foreign investors to source materials and services locally.

Building industrial clusters and innovation ecosystems around SEZs helps amplify productivity, promote technology transfer, and generate positive spillover effects (OECD, 2021).

Modern SEZs must embrace sustainability and smart specialization strategies to remain competitive:

- Integrating green infrastructure (renewable energy, eco-friendly transport) into zone development.
- Specializing SEZs by sector (e.g., biotechnology, renewable energy, IT) based on regional comparative advantages.
- Adopting digital technologies (e.g., blockchain, IoT) to improve logistics, security, and resource management.

The move toward "Eco-Industrial Parks" (EIPs) represents an emerging trend where environmental and economic performance are mutually reinforcing (UNIDO, 2018).

Looking ahead, SEZs have significant potential to contribute to economic diversification, regional development, and technological upgrading. However, realizing this potential requires adaptive reforms and strategic reorientation.

**Diversification:** SEZs can drive diversification away from resource-based and low-value industries toward high-tech, knowledge-based sectors. By fostering innovation hubs and value-added manufacturing, they help economies transition toward more complex and competitive structures.

**Regional Development:** Properly designed SEZs can stimulate lagging regions by attracting investment, creating jobs, and improving infrastructure. Decentralizing SEZ development beyond major cities ensures more balanced territorial growth.

**Global Integration:** SEZs positioned as links in global value chains (GVCs) will be critical for countries seeking to increase their participation in international trade networks, especially in a post-COVID-19 world where supply chain resilience is paramount.

Nonetheless, success depends on moving beyond "enclave models" to fully integrated and sustainable development strategies that prioritize inclusiveness, innovation, and resilience.

### **Conclusion**

While Special Economic Zones offer powerful opportunities for catalyzing economic growth, innovation, and diversification, they are not without significant challenges. Weak governance, overdependence on incentives, and limited integration with national economies can undermine their effectiveness. By implementing strategic policy reforms—improving regulatory frameworks, encouraging PPPs, fostering domestic linkages, and embracing sustainable and smart specialization models—governments can unlock the full potential of SEZs. Looking forward, dynamic and well-managed SEZs will play an essential role in shaping diversified, competitive, and resilient economies, well-positioned for global challenges and opportunities.

### **References**

1. FIAS (Foreign Investment Advisory Service). (2008). Special Economic Zones: Performance, Lessons Learned, and Implications for Zone Development. Retrieved from <https://www.ifc.org/>
2. OECD. (2021). Policy Framework for Investment: Special Economic Zones. Retrieved from <https://www.oecd.org/>
3. UNCTAD. (2019). World Investment Report 2019: Special Economic Zones. Retrieved from <https://unctad.org/>
4. UNIDO. (2018). A Practitioner's Handbook for Eco-Industrial Parks: Implementing the International Framework. Retrieved from <https://www.unido.org/>
5. World Bank. (2017). Special Economic Zones: Lessons from the Global Experience. Retrieved from <https://www.worldbank.org/>
6. World Bank. (2020). Special Economic Zones: An Operational Review of Their Impacts. Retrieved from <https://www.worldbank.org/>
7. Zeng, D.Z. (2015). Global Experiences with Special Economic Zones: Focus on China and Africa.

# ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

УДК 338

# МЕЖДУНАРОДНЫЕ СОПОСТАВЛЕНИЯ ПОКАЗАТЕЛЕЙ СОСТОЯНИЯ И РАЗВИТИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ОПРЕДЕЛЕНИЯ НАЦИОНАЛЬНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ ОПРЕДЕЛЕНИЯ МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

**БОРИСОВА ЕЛЕНА ГРИГОРЬЕВНА**к.э.н., доцент, доцент  
МГИМО Университет МИД России

**Аннотация:** Сопоставление национальных показателей развития малого бизнеса и его вклада в экономику с аналогичными показателями других стран мира актуально и полезно при проведении его комплексного анализа. Вопросу о том, насколько корректно проводить подобные сравнения, являются ли статистические показатели, отражающие состояние малого бизнеса в отдельных странах сопоставимыми и посвящено данное исследование.

**Ключевые слова:** малый бизнес, предпринимательство, критерии малого предприятия, численность работников, предельное значение дохода, сумма годового оборота, величина активов предприятия.

**INTERNATIONAL COMPARISONS OF INDICATORS OF THE STATE AND DEVELOPMENT OF SMALL BUSINESS THROUGH THE PRISM OF DETERMINING THE NATIONAL CHARACTERISTICS OF THE DEFINITION OF A SMALL ENTERPRISE**

**Borisova Elena Grigorevna**

**Abstract:** Comparing national indicators of small business development and its contribution to the economy with similar indicators in other countries of the world is relevant and useful when conducting its comprehensive analysis. This study is devoted to the question of how correct it is to make such comparisons, and whether statistical indicators reflecting the state of small businesses in individual countries are comparable.

**Keywords:** small business, entrepreneurship, criteria of a small enterprise, number of employees, income limit, annual turnover, value of assets of the enterprise.

Влияние малого и среднего предпринимательства (МСП) на социальное и экономическое состояние стран оценивается исключительно положительно и проявляется в следующих направлениях:

➤ предприятия сектора, являясь более мобильными и гибкими по отношению к крупным предприятиям, быстрее реагируют на изменяющиеся потребительские запросы и предлагают домашним хозяйствам разнообразные, порой уникальные и нишевые по своей сути, товары и услуги;



- наличие на рынке большого количества экономических субъектов существенно повышает конкуренцию, что приводит к повышению качества производимых товаров и оказываемых услуг;
- органичное развитие сектора МСП и вовлечение в него креативных и инициативных людей по всей стране приводит к положительным изменениям в экономической и социальной среде регионов, повышает их привлекательность для жизни и инвестирования;
- развитие предпринимательства стимулирует создание разнообразных по своей специфике рабочих мест, помогает строить новые социальные лифты и прочее.

Принимая во внимание вышеизложенное становится очевидным, что сегодня вопросами развития и поддержки малого предпринимательства занимаются правительства большинства стран мира. Современная практика государственной поддержки сектора МСП затрагивает следующие направления:

- законодательная поддержка (например, упрощение порядка регистрации нового предприятия, снижение давления контролирующих государственных органов);
- финансовая поддержка (например, предоставление льготных кредитов, снижение транзакционных издержек);
- информационная поддержка (например, консультации по вопросам налогообложения, сертификации продукции, подбора помещений для бизнеса);
- поддержка в области обучения (например, курсы по составлению бизнес плана, разработки маркетинговой стратегии) и т.д.

Актуальность корректного определения статуса (размера) бизнеса и его принадлежности к сектору МСП объясняется, прежде всего, наличием цели оказания справедливой помощи наиболее уязвимым с финансовой и организационной точек зрения, предприятиям, стимулирования их роста. Использование наиболее конгруэнтных для экономики конкретной страны критериев определения малого предприятия способствует снижению рисков искажения конкуренции по причине вмешательства государственных институтов в рыночные отношения.

В настоящее время в мировой практике в качестве критериев определения субъектов, относящихся к МСП (выделяются микро, малые и средние предприятия), используются в основном «численность работников предприятия» и определенный вариант стоимостного показателя («предельное значение дохода» (например, Россия и Казахстан), «предельное значение оборота» (например, страны ЕС) и «предельное значение капитала» (например, в отдельных отраслях экономики в США). В некоторых странах, например, в США и Китае, одновременно применяется система стоимостных показателей.

Численность работников предприятия (средняя списочная численность). Данный критерий можно считать самым универсальным абсолютным показателем в области определения размера бизнеса, поскольку он применяется практически во всех странах и его значения выражаются в сопоставимых единицах измерения, однако в методологии его использования в отдельных странах существуют различия.

Во-первых, предельные значения критерия по странам имеют разные значения (например, микропредприятиями в России считаются предприятия с численностью работников до 15 человек, в странах ЕС – до 10 человек); во-вторых, отдельные страны имеют свои особенности в определении численности работников по различным отраслям экономики (например, в США, Китае), что, несомненно приводит к искажениям в международных сопоставлениях.

К примеру, предельное значение численности работников, используемое для определения сектора МСП в целом, в странах ЕС совпадает с российским - до 250 человек, соответственно, сопоставлять все предприятия сектора МСП возможно. Однако, имеющиеся отклонения в определении предельных значений численности работников для определения микро и малых предприятий, не дают возможность для их сопоставления. [1] [2]

Соответственно анализируя, например, вклад сектора МСП в национальную экономику с помощью показателя «доля малого и среднего бизнеса в ВВП страны» необходимо учитывать, что одно и то же предприятие в одной стране считается малым, а в другой уже нет. Так, доля МСП в ВВП России в 2023 году составила 21,7% (с 2018 года доля увеличилась на 1,3 пункта) [3], доля сектора в ВВП Китая и США достигает 60% [4] [5], во многих европейских странах показатель значительно превышает 50%

(например, в Италии достигает и даже превышает 70%, в Финляндии превышает 60%). [5] [6]

По доле предприятий сектора МСП в численности всех предприятий лидируют США – 99,9% [7] и здесь следует отметить, что предельные значения численности работников, установленные в стране для определения МСП варьируются по отраслям от 100 до 1500 чел., а по некоторым отраслям численность работников как критерий не установлен (например, в Секторе 11 «Сельское хозяйство, лесное хозяйство, рыболовство и охота», в подсекторе 1110 «Выращивание сои»; в Секторе 23 «Строительство», в подсекторе 6118 «Ремонтники жилых помещений»; в Секторах 44-45 «Розничная торговля», в подсекторе 2110 «Мебельные Магазины»; в секторе 52 «Финансы и страхование» и др.). [8]

Анализируя сложности международного сопоставления стоимостных критериев нужно остановиться, во-первых, на том, что данные показатели в каждой стране оцениваются в своей национальной валюте; во-вторых, предельные значения показателей (в пересчете в одну и ту же валюту) по странам существенно отличаются; в-третьих, методология расчета стоимостного показателя также не единообразна. Например, в отличие от российской практики, согласно которой доход учитывается за предшествующий календарный год, в Казахстане он определяется по средней арифметической простой за последние три года. [9] Если же рассчитать предельное значение дохода для определения малого предприятия, в одной и той же валюте, например, в рублях (по официальному курсу ЦБ России за 15.04.2025) то величина показателя в Казахстане составит 189 млн руб. (в России 800 млн руб.).

Продолжая тему использования в современной практике критериев определения категории МСП, необходимо затронуть вопрос об имеющихся ограничениях, которые устанавливаются на структуру собственности бизнеса. [10] Использование этого критерия позволяет исключить из субъектов малого и среднего предпринимательства несамостоятельные и зависимые субъекты. Также использование этого критерия дает возможность объективнее оценивать экономический потенциал и возможности предприятия, что важно при решении вопроса оказания субъектам МСП государственной поддержки. Данный критерий также имеет в различных странах свои национальные особенности. Например, в странах ЕС доля в инвестировании малого бизнеса сторонними участниками лимитируется 25%, но в некоторых случаях, например, в целях стимулирования развития сельских территорий, предприятия считаются автономными, даже если 25 и более процентов их акций принадлежат сторонним инвесторам, положительно влияющим на развитие малого предприятия. [2] В зависимости от вида инвесторов в России существуют два варианта ограничений (в 25% и 49%) на суммарную долю участия в малом бизнесе (или голосующие акции). Также, как и в странах ЕС, по данному критерию в России введены некоторые ограничения (например, для инновационного и высокотехнологичного сектора экономики, участников проекта «Сколково» и др.). [1]

В заключении хотелось бы подчеркнуть, что, во избежание ошибочных выводов в оценке развития МСП в отдельных странах необходимо иметь в виду, что не существует универсальной международной методологии определения малого предприятия и национальные особенности его определения не дают возможности для корректного международного анализа статистических показателей сектора.

#### Список источников

1. Федеральный закон "О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации" от 24.07.2007 N 209-ФЗ (последняя редакция) \ КонсультантПлюс: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_52144/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144/) (17.04.2025)
2. Commission recommendation of 6 May 2003. Concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reco/2003/361/oj/eng/pdf> (16.04.2025)
3. Вклад МСП в экономику России превысил 34,5 трлн рублей | Министерство экономического развития Российской Федерации: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: [https://www.economy.gov.ru/material/news/vklad\\_msp\\_v\\_ekonomiku\\_rossii\\_prevysil\\_345\\_trln\\_rublej.html](https://www.economy.gov.ru/material/news/vklad_msp_v_ekonomiku_rossii_prevysil_345_trln_rublej.html) (17.04.2025)

4. РАСПП: Малый и средний бизнес в Китае | РАСПП: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: [https://raspp.ru/business\\_news/Malyy-i-sredniy-biznes-v-Kitaye/?ysclid=lexxvsjswf994046916](https://raspp.ru/business_news/Malyy-i-sredniy-biznes-v-Kitaye/?ysclid=lexxvsjswf994046916) (18.04.2025)
5. Греф назвал стыдной долю малого и среднего бизнеса в ВВП России — РБК: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://www.rbc.ru/finances/26/05/2023/647076fa9a7947b349dae983> (20.04.2025)
6. Борисова Е.Г. Анализ влияния малого и среднего бизнеса на российскую экономику / Е.Г.Борисова // Экономика и предпринимательство. – 2019. – №2. – С. 679-682.
7. Top Small Business Statistics – Forbes Advisor: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://www.forbes.com/advisor/business/small-business-statistics/> (20.04.2025)
8. SBA Table of Size Standards: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: [https://www.naics.com/wp-content/uploads/2022/07/Table-of-Size-Standards\\_Effective-May-2-2022\\_Final.pdf](https://www.naics.com/wp-content/uploads/2022/07/Table-of-Size-Standards_Effective-May-2-2022_Final.pdf) (дата обращения 19.04.2025)
9. Предпринимательский кодекс Республики Казахстан от 29 октября 2015 года № 375-V ЗПК: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://www.gov.kz/legalacts/details/K1500000375?lang=ru#z378> (21.04.2025)
10. Борисова Е.Г., Грунина Н.Ю. Влияние национальных критериев определения малого бизнеса на возможности сравнительного анализа показателей его состояния между отдельными странами / Е.Г.Борисова, Н.Ю. Грунина // Экономика и предпринимательство. – 2019. – №6 (107). С. 667-669.

# СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ

УДК 388

# ЕСТЕСТВЕННАЯ МОНОПОЛИЯ В РОССИИ: ПРОБЛЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ

**МУХАМЕДЖАНОВА АДЕЛИНА РУСЛАНОВНА**

студент

ФГБОУ ВО «Казанский государственный энергетический университет»

**Научный руководитель: Филина Ольга Владимировна**

д.э.н., профессор

ФГБОУ ВО «Казанский государственный энергетический университет»

**Аннотация.** Естественная монополия представляет собой рыночную структуру, в которой одна компания поставляет продукцию или услуги, способные удовлетворить потребности всего рынка. В России естественные монополии характерны для сферы коммунальных услуг, транспортировки и некоторых телекоммуникационных услуг. Данная статья рассматривает основные проблемы государственного регулирования естественных монополий в России, а также предлагает возможные пути их решения.

**Ключевые слова.** Естественная монополия, государственное регулирование, рынок, проблемы, Россия, коммунальные услуги, транспорт, телекоммуникации.

## NATURAL MONOPOLY IN RUSSIA: PROBLEMS OF STATE REGULATION

**Mukhamedzhanova Adelina Ruslanovna***Scientific adviser: Filina Olga Vladimirovna*

**Annotation.** A natural monopoly is a market structure in which one-company supplies products or services capable of meeting the needs of the entire market. In Russia, natural monopolies are typical for utilities, transportation, and some telecommunications services. This article examines the main problems of state regulation of natural monopolies in Russia, and suggests possible solutions.

**Keywords.** Natural monopoly, government regulation, market, problems, Russia, utilities, transport, telecommunications.

Естественные монополии играют важную роль в экономике России, поскольку они обеспечивают население важнейшими услугами, такими как водоснабжение, газоснабжение, электроэнергия и транспорт. Однако, несмотря на очевидную важность этих предприятий, их деятельность всегда связана с определёнными проблемами, проявляющимися в недостаточной конкуренции, завышенных тарифах и низком качестве предоставляемых услуг. Государственное регулирование естественных монополий является необходимым инструментом, направленным на защиту интересов потребителей и обеспечение эффективного функционирования этих организаций. Однако в России существует множество проблем, препятствующих успешному регулированию, что требует анализа и поиска оптимальных решений.

Естественная монополия возникает в отраслях, где производство или предоставление услуг связано с высокими фиксированными затратами и невысокими переменными затратами, что делает кон-

курению экономически нецелесообразной. Яркими примерами являются сферы коммунального обслуживания, электросетевого хозяйства и транспортировки. В России естественные монополии обеспечивают жизнедеятельность населения и функционирование экономики [1].

В России государственное регулирование естественных монополий осуществляется через различные механизмы, включая лицензирование, тарифное регулирование и контроль за качеством услуг. Основные органы, осуществляющие такое регулирование, — это Федеральная антимонопольная служба (ФАС) и министерства соответствующих отраслей. Однако часто возникает ситуация, когда недостаток конкуренции приводит к ухудшению качества услуг и росту тарифов [3].

Основные проблемы, с которыми сталкивается государственное регулирование естественных монополий в России, включают:

1. Нехватка прозрачности: Многим потребителям сложно понимать, как формируются тарифы и какие факторы на них влияют. Это может приводить к недоверию к регулирующим органам и к самим компаниям.

2. Коррупция и чиновничья власть: Внутренние зависимости и коррупция могут влиять на принятые решения в области тарифного регулирования, что, в свою очередь, приводит к занижению или завышению тарифов в интересах узкого круга лиц.

3. Низкий уровень конкуренции: Отсутствие конкуренции не мотивирует естественные монополии улучшать качество своих услуг, вкладываться в модернизацию и инновации.

4. Регулирование тарифов: Высокие тарифы на услуги естественных монополий часто становятся предметом общественного недовольства. Государство обязано обеспечить справедливость тарифов, что требует сложных расчетов и анализа [4].

Для решения вышеуказанных проблем необходимо:

1. Увеличить прозрачность деятельности монополий путём введения механизма обязательной отчетности и публичного обсуждения тарифов.

2. Ужесточить контроль за финансовой деятельностью естественных монополий, чтобы избежать коррупционных практик.

3. Разработать и внедрить инновационные подходы к регулированию, включая элементы государственного частного партнёрства.

4. Активно развивать локальных и региональных конкурентов на рынке, чтобы побудить естественные монополии к повышению качества и снижению цен [5].

**Заключение**

Таким образом, проблемы государственного регулирования естественных монополий в России являются многогранными и сложными. Основное внимание должно быть уделено повышению прозрачности, борьбе с коррупцией и созданию конкурентной среды. Это не только улучшит качество услуг, предоставляемых населению, но и обеспечит экономическую стабильность на долгосрочную перспективу.

#### Список источников

1. Гребнев А. Б. Экономика природных монополий // Учебное пособие. — Юрайт, 2020. — 216 с.
2. Завьялов В. А. Естественные монополии: история, проблемы и перспективы регулирования // Издательство РАГС, 2019. — 168 с.
3. Кравченко А. И. Основы экономического регулирования естественных монополий в России // Норма, 2021. — 240 с.
4. Лукашова Т. Н. Государственное регулирование тарифов на услуги естественных монополий: опыт и проблемы // Питер, 2020. — 152 с.
5. Шпилевский А. К. Коррупция в сфере естественных монополий: динамика проблем и пути их решения // Казань: КГВУ, 2022. — 104 с.
6. Финогенова Е. А. Анализ состояния и динамики тарифного регулирования в отраслях естественных монополий // Институт энергетики, 2021. — 118 с.

# **ИННОВАЦИИ И ИННОВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ**

UDC 33

# APPLICATION OF INNOVATIVE APPROACHES IN MANAGING ECONOMIC DEVELOPMENT IN THE COUNTRY

**OJAGLI NIJAT SURKHAY**Azerbaijan Cooperation University,  
Azerbaijan, Baku

**Аннотация.** В этой статье рассматривается применение инновационных подходов в управлении экономическим развитием на национальном уровне. В ней подчеркивается растущая необходимость для стран внедрять передовые методы управления, цифровые технологии и модели устойчивого развития для обеспечения конкурентоспособности в быстро меняющейся глобальной экономике. В исследовании рассматриваются ключевые инновационные инструменты, включая цифровое управление, интеллектуальное экономическое планирование, аналитику больших данных, искусственный интеллект и государственно-частные инновационные партнерства. В ней также рассматривается, как инновационные политические рамки и гибкие институциональные структуры могут ускорить экономическую диверсификацию, привлечь инвестиции и повысить устойчивость к глобальной неопределенности. Используя передовой международный опыт и примеры, статья демонстрирует, как инновационное управление улучшает процесс принятия решений, оптимизирует распределение ресурсов и способствует инклюзивному росту. В заключение исследования приводятся рекомендации по созданию инновационных экосистем и внедрению инноваций в национальные экономические стратегии для достижения долгосрочного устойчивого развития.

**Ключевые слова:** инновационное экономическое управление, цифровое управление, интеллектуальное экономическое планирование, аналитика больших данных.

## ПРИМЕНЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫХ ПОДХОДОВ В УПРАВЛЕНИИ ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ СТРАНЫ

**Оджагли Ниджат Сурхай**Азербайджанский Университет Кооперации,  
Азербайджан, Баку

**Annotation.** This article explores the application of innovative approaches in managing economic development at the national level. It highlights the growing necessity for countries to adopt advanced management practices, digital technologies, and sustainable development models to ensure competitiveness in a rapidly changing global economy. The study examines key innovative tools, including digital governance, smart economic planning, big data analytics, artificial intelligence, and public-private innovation partnerships. It also addresses how innovative policy frameworks and flexible institutional structures can accelerate economic diversification, attract investment, and promote resilience against global uncertainties. Using international best practices and examples, the article demonstrates how innovation-driven management enhances decision-making, optimizes resource allocation, and fosters inclusive growth. The study concludes with recommendations for building innovation ecosystems and embedding innovation into national economic strategies to achieve long-term, sustainable development.



**Keywords:** innovative economic management, digital governance, smart economic planning, big data analytics.

### Introduction

In today's rapidly evolving global environment, economic development is no longer driven solely by traditional methods such as resource exploitation or industrial expansion. Instead, innovation has emerged as a cornerstone of successful economic management. Countries that embrace innovative approaches—ranging from digital governance and smart planning to public-private collaboration—demonstrate greater resilience, competitiveness, and adaptability. Traditional economic management practices often lack the speed and flexibility required to respond to modern challenges such as globalization, technological disruption, climate change, and demographic shifts. Therefore, innovative approaches are essential for:

- Accelerating economic diversification
- Enhancing policy effectiveness
- Increasing resilience to global uncertainties
- Promoting inclusive and sustainable growth

The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) emphasizes that innovation is central to strengthening productivity, fostering competitiveness, and supporting sustainable development (OECD, 2019).

Digital governance refers to the use of digital technologies to improve government processes, deliver services more efficiently, and engage citizens in decision-making. Digital platforms enable real-time monitoring of economic indicators, automate regulatory processes, and increase transparency. For example, Estonia's e-Government platform allows for online business registration, tax filing, and access to public services, significantly improving the business environment and attracting foreign investment (World Bank, 2020).

In economic development management, digital governance facilitates faster policy adjustments, data-driven decision-making, and reduced bureaucratic barriers for entrepreneurs and investors. Smart planning integrates economic forecasting, scenario modeling, and big data analytics to create flexible and adaptive development strategies. Governments now use predictive analytics to anticipate market trends, labor market needs, and infrastructure demands. Countries like Singapore employ smart urban and economic planning to optimize land use, infrastructure investments, and innovation cluster formation. By aligning planning with emerging technologies and demographic trends, policymakers can allocate resources more efficiently and sustainably.

Big data enables policymakers to gather, process, and analyze massive amounts of information from various sectors in real-time. This data-driven approach improves:

- Monitoring of economic performance
- Identification of bottlenecks
- Evaluation of policy outcomes

For instance, using satellite data, governments can track agricultural productivity, urban expansion, and environmental changes to adjust development policies dynamically.

Big data analytics enhances accuracy in economic projections and promotes evidence-based policymaking, reducing the risks of resource misallocation and policy failures (McKinsey Global Institute, 2016).

Artificial intelligence provides powerful tools for optimizing decision-making in economic development. AI models can simulate complex economic scenarios, forecast employment trends, and even recommend optimal policy interventions. Some governments are piloting AI applications to predict the impact of fiscal policies, automate tax collection systems, and optimize trade and logistics operations. AI thus supports faster, more informed, and more objective economic governance.

### Promoting Innovation Through Public-Private Partnerships (PPPs)

Public-private partnerships (PPPs) are crucial in applying innovation to economic development. Through PPPs, governments collaborate with private companies, universities, and research centers to drive technological advancements, build infrastructure, and foster entrepreneurship. For example:

- The European Union's Horizon 2020 program funds joint R&D projects between public institutions and businesses.

- In South Korea, government-led innovation programs helped develop world-class industries in IT, biotechnology, and renewable energy.

PPP frameworks create ecosystems where innovation flourishes, leveraging the dynamism of the private sector with the strategic vision of the public sector (European Commission, 2020).

An innovation ecosystem consists of interconnected stakeholders—including businesses, academia, government, investors, and civil society—working collaboratively to promote research, entrepreneurship, and economic modernization. For sustainable economic development, countries must:

- Invest in research and development (R&D)
- Support startup ecosystems and technology hubs
- Enhance education systems to cultivate skilled human capital
- Foster networks between industries and academic institutions

Examples include Silicon Valley in the United States and Shenzhen in China, where coordinated ecosystems drive constant innovation and economic dynamism.

Table 1

### Innovative Approaches in Managing Economic Development

	Innovative Approach	Key Features	Impact on Economic Development
1	Digital Governance	E-government services, digital platforms, real-time monitoring, transparency	Improves efficiency and access to services
2	Smart Economic Planning	Forecasting tools, scenario modeling, adaptive policy design	Enhances strategic resource allocation
3	Big Data Analytics	Real-time economic data, evidence-based decision-making	Strengthens monitoring and responsiveness
4	Artificial Intelligence (AI)	Predictive modeling, automation of economic functions, simulation tools	Optimizes decision-making and service delivery
5	Public-Private Partnerships (PPPs)	Collaborative innovation, co-financing, risk-sharing	Mobilizes capital and expertise
6	Innovation Ecosystems	Integration of academia, industry, and policy, support for startups and R&D	Fosters innovation and competitiveness
7	Sustainability and Inclusiveness	Equity-focused growth, green technologies, long-term resilience	Promotes inclusive and sustainable growth

**Source:** Schwab, K. (2017). The Fourth Industrial Revolution. World Economic Forum.

Despite their benefits, innovative approaches face several challenges:

- Digital Divide: Not all regions have equal access to digital technologies.
- Institutional Resistance: Traditional bureaucratic structures may resist reforms.
- Skills Gap: Effective use of new technologies requires a workforce trained in digital, analytical, and technological skills.

- Data Privacy and Security Concerns: Expanding digital governance and big data usage must be balanced with robust data protection policies.

Addressing these barriers is essential to maximize the potential of innovation-driven economic management.

The future of economic development lies in deeper integration of innovation at all levels of policy and governance. Key trends include:

- Green Innovation: Leveraging technologies for climate resilience and sustainable resource management.

- Smart Cities: Urban centers using data, IoT, and AI for economic efficiency and quality of life improvements.

- Inclusive Innovation: Ensuring that all social groups, including marginalized communities, benefit from economic modernization.

Governments that prioritize innovation and adaptability will be better positioned to achieve Sustainable Development Goals (SDGs) and maintain long-term competitiveness.

### Conclusion

The application of innovative approaches in managing economic development is no longer optional—it is imperative for any country aiming for sustainable, inclusive, and resilient growth. Digital governance, smart planning, big data analytics, artificial intelligence, and public-private collaboration are transforming the way governments plan and manage their economies. However, to fully realize the benefits of innovation, policy-makers must address challenges related to infrastructure, skills, and institutional reform. Building a robust innovation ecosystem will ensure that countries not only adapt to global changes but also lead future economic transformations.

### References

1. European Commission. (2020). Horizon 2020 Final Report. Retrieved from <https://ec.europa.eu/>
2. McKinsey Global Institute. (2016). The Age of Analytics: Competing in a Data-Driven World. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/>
3. OECD. (2019). The Innovation Imperative: Contributing to Productivity, Growth and Well-Being. Retrieved from <https://www.oecd.org/>
4. Schwab, K. (2017). The Fourth Industrial Revolution. World Economic Forum.
5. United Nations Development Programme (UNDP). (2022). Fostering Innovation for Sustainable Development. Retrieved from <https://www.undp.org/>
6. World Bank. (2020). World Development Report 2020: Trading for Development in the Age of Global Value Chains. Retrieved from <https://www.worldbank.org/>
7. World Economic Forum. (2020). The Global Competitiveness Report: How Countries Are Performing on Innovation. Retrieved from <https://www.weforum.org/>

# ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

УДК: 33

# ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ СИСТЕМЫ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ РФ В УСЛОВИЯХ САНКЦИЙ

**КРУТОВ ДМИТРИЙ СЕРГЕЕВИЧ,**

студент, 612-01

**ФЕДОРЕЕВ АРТЁМ РОМАНОВИЧ**

студент, 612-02

ФГ АОУ ВО Первый Московский государственный медицинский университет имени И.М. Сеченова  
Министерства здравоохранения Российской Федерации  
(Сеченовский Университет)

**Аннотация:** В рамках представленной научной статьи проанализирована экономическая безопасность системы здравоохранения РФ в условиях санкций. Актуальность заключена в значимости сферы, а также в том, что, несмотря на отсутствие прямых ограничений, санкции нанесли ущерб. Это необходимо учесть и нивелировать негативное воздействие. Был сделан вывод о том, что государственная поддержка в рамках некоторых направлений должна быть усилена. В заключении предлагается реализовать на практике предлагаемые рекомендации.

**Ключевые слова:** экономическая безопасность, система здравоохранения, медицинское оборудование, медицинские средства, импортозависимость.

## ECONOMIC SECURITY OF THE HEALTHCARE SYSTEM OF THE RUSSIAN FEDERATION UNDER SANCTIONS

**Krutov Dmitry Sergeevich,  
Fedoreev Artem Romanovich**

**Abstract:** The presented scientific article analyzes the economic security of the Russian healthcare system under sanctions. The relevance lies in the importance of the sphere, as well as in the fact that, despite the absence of direct restrictions, the sanctions have caused damage. This must be taken into account and the negative impact must be mitigated. It was concluded that state support in some areas should be strengthened. In conclusion, it is proposed to implement the proposed recommendations in practice.

**Keywords:** economic security, healthcare system, medical equipment, medical products, import dependence.

Антироссийские санкции, вводимые с 2022 года, нанесли существенный ущерб ряду областей или отдельных организаций. Если в одних случаях урон был целенаправленным и значительным, например, тезис справедлив для финансовой сферы, то в некоторых сферах ситуация иная. Системе здравоохранения РФ был нанесен ущерб антироссийскими санкциями, но он не был выражен в прямых запретах на поставки лекарственных средств или оборудования, так как международные документы признают такую ситуацию недопустимой. При этом урон был нанесен вследствие того, что отдельно взятые организации самостоятельно приняли решение о приостановке сотрудничества, а также по причине того, что логистические цепи были нарушены, рубль ослаб, все это привело к удорожанию медицинских активов. Таким образом, несмотря на отсутствие прямых ограничений, актуально изучать вопросы экономической безопасности современной системы здравоохранения России в условиях санкций.

Первая и наиболее значимая из угроз экономической безопасности системы здравоохранения России – это вопрос импортозависимости от медицинского оборудования. Согласно статистике Минпромторга, в 2021 году лишь 20% от всего используемого медицинского оборудования – это российские активы. В конце 2023 года показатель увеличился до 29%, однако, его необходимо признать малым. Считается, что к 2035 году удастся довести параметр до 50%, но срок чрезвычайно длительный. Данную угрозу можно считать существенной, так как в случае дальнейшего геополитического обострения, в стране может сформироваться дефицит медицинского оборудования. В итоге, медицинская отрасль не сможет проводить ряд исследований. Дополнительно укажем, что часть медицинского оборудования, например, аппараты МРТ, не производятся в России – лишь в 2026 году начнется серийное производство первого отечественного прибора данного вида. При этом уже в 2022 году часть медицинских организаций указывали на сложности с постпродажным обслуживанием [1].

На данный момент проблема решена максимизацией сотрудничества с восточными партнерами. В некоторых случаях применяются схемы по параллельному импорту оборудования или запчастей к нему. Обслуживание реализуется самостоятельно сформированными ремонтными группами. Постепенно увеличивается число создаваемых отечественных медицинских приборов. Необходимо считать, что последнее из указанных решений является единственно верным. Государство должно не только сформулировать перечень всех недостающих в российской экономике медицинских приборов, но и активно мотивировать предпринимателей и конструкторов к началу их производства. Льготы и иная государственная поддержка должны быть максимизированы, только в этом случае за ближайшие годы Россия сможет достигнуть относительной импортонезависимости в сфере медицинского оборудования, что сделает невозможным риск внешнего влияния по данному параметру.

Иная ситуация наблюдается в отношении лекарственных средств. По разным оценкам от 62% до 70,4% – это отечественные препараты. При этом в целом ассортимент иностранных лекарственных средств уменьшился на 36% за последние несколько лет. Однако обычно причина заключается не в прямых запретах или политизированном желании производителя, а в экономической целесообразности – многие россияне не могут приобретать дорогостоящие иностранные препараты [3]. При этом их цена объективно увеличилась по причине удорожания логистики и ослабления рубля, следовательно, часть наименований были изъяты с российского рынка. Дополнительно этому способствовало развитие отечественных производителей лекарственных изделий, которые стимулируются правительством РФ – появились новые российские лекарственные средства, имеющие более низкую цену.

Нельзя не отметить следующие оценки экспертов. Около 75% от всех импортируемых для медицинской сферы субстанций производится либо в Китае, либо в Индии. Это «дружественные» страны, следовательно, они не оказывают санкционного давления. Считается, что, в случае необходимости, они могут направить в Россию до минимум 90% от всех необходимых субстанций, потому в этом направлении угрозы для экономической безопасности незначительны, однако, наилучшее решение – это наличие автономной экономики.

Еще одно мнение следующее – минимум 95% от всего импорта лекарственных средств может быть заменено отечественными аналогами или близкими производимыми решениями. Данный фактор лишь усиливает предыдущий тезис – экономической безопасности лекарственных изделий в рамках системы здравоохранения России не был нанесен существенный ущерб, угрозы здесь незначительны.

Неочевидную проблему привел в своей работе Ю.А. Дубовцев [2] – санкции нанесли ущерб экономической безопасности России в целом, реальные доходы населения уменьшились, они стали потреблять меньше медицинских услуг, потому организации столкнулись с ощутимой непокрытой потребностью в обновлении основных фондов – совокупно около одного триллиона рублей.

Вся представленная информация позволяет констатировать, что введенные антироссийские санкции негативно отразились на экономической безопасности системы здравоохранения. В первую очередь были созданы угрозы недополучения медицинского оборудования, до сих пор сохраняется импортозависимость в этой сфере. По причине падения реальных доходов россиян, медицинскими услугами стали пользоваться реже, что уменьшило прибыли медицинских организаций, создав непокрытую потребность в обновлении основных фондов. При этом в направлении лекарственных средств

значительных угроз экономической безопасности нет – большая часть из них отечественные, а импорт либо уже исходит от «дружественных» стран, либо даже может быть почти полностью переведен на них.

Вследствие идентификации проблем, необходимо предложить следующие практические рекомендации. Во-первых, предлагается активно мотивировать предпринимателей и конструкторов к началу производства всех видов медицинского оборудования, которые не имеют отечественных образцов. Льготы и иная государственная поддержка должны быть максимизированы. Во-вторых, предлагается сформировать льготы для всех организаций медицинской системы. Это необходимо для увеличения организаций в сфере, улучшения уровня их финансовой устойчивости.

В заключении указываем, что экономическая безопасность системы здравоохранения на данный момент не является совершенной. Уровень импортозависимости России в сфере медицинского оборудования сохраняется на высоком уровне. Используя предоставленные практические рекомендации, можно нивелировать угрозы.

### Список источников

1. Гончарова, О. Ю. Российская система здравоохранения: современное состояние и возможные пути совершенствования / О. Ю. Гончарова, К. Г. Чернушкова, М. А. Потешкина // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2024. – № 4. – С. 43-50. – DOI 10.22394/2079-1690-2024-1-4-43-50.
2. Дубовцев, Ю. А. Инструменты формирования финансовой поддержки сферы здравоохранения в условиях санкций / Ю. А. Дубовцев // Устойчивое развитие (ESG): финансы, экономика, промышленность: материалы IV Национальной научно-практической конференции с международным участием, Санкт-Петербург, 19–20 октября 2023 года. – Санкт-Петербург: Центр научно-производственных технологий «Астерион», 2023. – С. 330-334.
3. Нгуен, В. Л. Рынок медицинских услуг: тренды и перспективы развития (кейс России) / В. Л. Нгуен // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. – 2024. – Т. 12, № 4(67). – С. 146-158. – DOI 10.34220/2308-8877-2024-12-4-146-158.

# АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ЭКОНОМИКИ



УДК 33

# СУЩНОСТЬ, НЕОБХОДИМОСТЬ И РОЛЬ ЗЕЛЕННОЙ ЭКОНОМИКИ В ЭКОНОМИЧЕСКОМ РАЗВИТИИ

**ГУСЕЙНОВА РАХИЛЯ МУРШУД**докторант,  
БГУ

Баку, Азербайджан

**Аннотация.** В статье рассматриваются сущность, необходимость и роль зеленой экономики в содействии устойчивому экономическому развитию. Зеленая экономика определяется как экономическая система, которая направлена на снижение экологических рисков и экологического дефицита, одновременно способствуя устойчивому развитию без ухудшения состояния окружающей среды. В исследовании подчеркивается растущая необходимость принятия принципов зеленой экономики в ответ на изменение климата, истощение ресурсов и потребность в инклюзивном росте. В нем рассматривается, как зеленые экономические практики, такие как расширение возобновляемых источников энергии, устойчивое сельское хозяйство, экологически чистые технологии и модели круговой экономики, способствуют долгосрочной экономической устойчивости, созданию рабочих мест и сокращению бедности. В статье также анализируется роль государственной политики, инноваций частного сектора и международного сотрудничества в ускорении перехода к более зеленым экономическим моделям. Интегрируя экологическую устойчивость с экономическим планированием, зеленая экономика становится критически важным путем для достижения глобальных целей развития, обеспечения социальной справедливости и поддержания экологического баланса для будущих поколений.

**Ключевые слова:** экономическое развитие, экологические риски, экологический дефицит, устойчивое сельское хозяйство, экологически чистые технологии, модели экономики замкнутого цикла.

## THE ESSENCE, NECESSITY AND ROLE OF GREEN ECONOMY IN ECONOMIC DEVELOPMENT

**Huseynova Rahila Murshud**

**Abstract.** This article explores the essence, necessity, and role of the green economy in promoting sustainable economic development. The green economy is defined as an economic system that aims to reduce environmental risks and ecological scarcities while fostering sustainable development without degrading the environment. The study highlights the growing necessity of adopting green economy principles in response to climate change, resource depletion, and the need for inclusive growth. It examines how green economic practices—such as renewable energy expansion, sustainable agriculture, eco-friendly technologies, and circular economy models—contribute to long-term economic resilience, job creation, and poverty reduction. The article also analyzes the role of government policies, private sector innovation, and international cooperation in accelerating the transition toward greener economic models. By integrating environmental sustainability with economic planning, the green economy emerges as a critical pathway for achieving global development goals, ensuring social equity, and maintaining ecological balance for future generations.

**Keywords:** economic development, environmental risks, ecological scarcities, sustainable agriculture, eco-friendly technologies, circular economy models.

### Введение

В условиях глобальных изменений климата, истощения природных ресурсов и ухудшения экологической обстановки вопрос о переходе к зеленой экономике приобретает особую актуальность. Зеленая экономика представляет собой модель развития, направленную на повышение благосостояния населения и сокращение экологических рисков за счёт более эффективного использования ресурсов и минимизации негативного воздействия на окружающую среду. Эта концепция стала ключевым элементом в стратегиях устойчивого развития многих стран и организаций, включая ООН и Всемирный банк.

Зеленая экономика определяется как экономика, которая приводит к улучшению человеческого благосостояния и социальной справедливости, одновременно значительно снижая экологические риски и дефицит ресурсов (UNEP, 2011). В центре внимания этой модели находятся:

- Снижение выбросов парниковых газов.
- Повышение энергоэффективности и переход к возобновляемым источникам энергии.
- Рациональное использование природных ресурсов.
- Развитие зелёных технологий и инноваций.
- Создание новых рабочих мест в экологически чистых отраслях.

Таким образом, зеленая экономика объединяет экономический рост с экологической и социальной ответственностью, закладывая основу для устойчивого развития.

Рост населения и расширение индустриализации привели к увеличению выбросов парниковых газов, загрязнению воздуха, воды и почв. По данным Межправительственной группы экспертов по изменению климата (IPCC), без значительных изменений в производстве и потреблении глобальная температура может превысить критическую отметку в 1,5°C к 2050 году (IPCC, 2022).

Растущая нагрузка на природные ресурсы, такие как вода, леса, полезные ископаемые, приводит к их истощению. Зеленая экономика направлена на внедрение практик устойчивого управления ресурсами и развитие циркулярной экономики.

Таблица 1

#### Основные аспекты зеленой экономики

Аспект	Описание	Ожидаемые результаты
<b>Сущность зеленой экономики</b>	Экономическая модель, ориентированная на снижение экологических рисков, рациональное использование ресурсов и устойчивое развитие.	Сбалансированное развитие экономики, экологии и общества.
<b>Необходимость перехода</b>	Ответ на изменение климата, истощение природных ресурсов, потребность в социальной справедливости и новых экономических возможностях.	Снижение выбросов, энергобезопасность, создание рабочих мест, рост новых секторов.
<b>Роль в экономическом развитии</b>	Стимулирование инноваций, развитие возобновляемых источников энергии, модернизация производств и привлечение инвестиций.	Повышение конкурентоспособности экономики, устойчивость к внешним кризисам, выполнение международных обязательств (Парижское соглашение, ЦУР).
<b>Примеры успешного внедрения</b>	Германия (Energiewende), Южная Корея (Зеленый новый курс), Китай (развитие возобновляемой энергетики и электромобилей).	Рост доли ВИЭ в энергобалансе, развитие новых технологических рынков, повышение качества жизни.

**Источник:** Бобылев, С.Н., Соловьева, С.В. (2018), *Зеленая экономика и устойчивое развитие: Вызовы для России и мира*, Журнал: Вопросы экономики

Инвестиции в зеленые технологии и инфраструктуру способствуют созданию новых рынков и рабочих мест. По оценкам Международного агентства по возобновляемым источникам энергии (IRENA), переход к зеленой энергетике может создать до 42 миллионов рабочих мест к 2050 году (IRENA, 2021).

Зеленая экономика способствует социальной инклюзивности за счёт создания рабочих мест, улучшения качества жизни и обеспечения справедливого доступа к природным ресурсам.

### ***Роль зеленой экономики в экономическом развитии***

Зеленая экономика играет многогранную роль в поддержании устойчивого экономического роста. Развитие технологий в области возобновляемых источников энергии, энергоэффективных решений, устойчивого сельского хозяйства и переработки отходов способствует модернизации производственных процессов и созданию конкурентных преимуществ для стран и компаний. Переход на возобновляемые источники энергии снижает зависимость от импортируемых ископаемых ресурсов и укрепляет энергетическую независимость стран. Создаются новые сектора — такие как зеленое строительство, экологический туризм, переработка отходов и производство экологически чистых продуктов. Развитие зеленой инфраструктуры становится привлекательным для инвесторов. По данным Climate Bonds Initiative, выпуск зеленых облигаций в 2022 году составил более 500 миллиардов долларов (Climate Bonds Initiative, 2022). Переход к зеленой экономике помогает странам выполнять свои обязательства в рамках Парижского соглашения и достижения Целей устойчивого развития ООН.

#### ***Примеры успешного перехода***

- Германия: Программа "Энергетический переход" (Energiewende) сделала Германию одним из лидеров в области развития возобновляемых источников энергии.
- Южная Корея: "Зеленый новый курс" направлен на инвестиции в чистые технологии, цифровизацию и сокращение выбросов углерода.
- Китай: Является крупнейшим инвестором в возобновляемую энергетику и активно развивает рынок электромобилей.

Эти примеры показывают, что устойчивое развитие возможно при активной государственной поддержке, инвестициях в инновации и мобилизации частного сектора. Зеленая экономика представляет собой не просто модную концепцию, а необходимую стратегию для будущего человечества. Она позволяет одновременно решать задачи экономического роста, социальной справедливости и защиты окружающей среды. Переход к зеленой экономике требует комплексных изменений в политике, бизнесе и поведении общества. Системный подход к внедрению зелёных механизмов обеспечит устойчивое развитие и благополучие для настоящего и будущих поколений.

### ***Заключение***

В современных условиях стремительных глобальных изменений зеленая экономика становится неотъемлемым элементом устойчивого экономического развития. Ее сущность заключается в интеграции экологических, экономических и социальных приоритетов для достижения баланса между ростом благосостояния общества и сохранением природных ресурсов для будущих поколений.

Необходимость перехода к зеленой экономике продиктована вызовами времени: изменением климата, деградацией окружающей среды, истощением ресурсов и ростом социальных дисбалансов. Игнорирование этих проблем ведет к экономическим потерям и усилению рисков для глобальной стабильности. Зеленая экономика предлагает системный ответ на эти вызовы, стимулируя развитие новых секторов, создание рабочих мест, модернизацию технологий и формирование более устойчивых моделей потребления и производства.

Роль зеленой экономики в экономическом развитии проявляется в создании инновационной базы для роста, укреплении энергетической независимости, диверсификации экономики и повышении конкурентоспособности стран на мировой арене. Стратегическое развитие возобновляемой энергетики, внедрение энергоэффективных технологий, развитие циркулярной экономики и эко-туризма становятся драйверами нового качественного роста.

Успешные примеры стран, осуществивших переход к зеленой модели развития, показывают, что устойчивый экономический рост возможен при условии активной государственной политики, стимулирования частных инвестиций и вовлечения общества в процессы трансформации. Для эффективного продвижения зеленой экономики необходимо совершенствование нормативно-правовой базы, создание механизмов финансирования зеленых проектов, развитие системы экологического образования и научных исследований.

В заключение следует отметить, что зеленая экономика — это не альтернатива экономическому развитию, а его новая форма, обеспечивающая долговременное благополучие человечества. Формирование зеленой экономики — это инвестиция в будущее, где рост экономики будет идти рука об руку с сохранением природы, социальной справедливостью и устойчивостью общества.

#### Список источников

1. Бобылев, С.Н., Соловьева, С.В. (2018), Зеленая экономика и устойчивое развитие: Вызовы для России и мира, Журнал: Вопросы экономики
2. Climate Bonds Initiative. (2022). Green Bond Market Summary. Retrieved from <https://www.climatebonds.net/>
3. IPCC. (2022). Climate Change 2022: Impacts, Adaptation and Vulnerability. Retrieved from <https://www.ipcc.ch/>
4. IRENA. (2021). World Energy Transitions Outlook: 1.5°C Pathway. Retrieved from <https://www.irena.org/>
5. OECD. (2021). Green Growth and Sustainable Development. Retrieved from <https://www.oecd.org/greengrowth/>
6. United Nations Environment Programme (UNEP). (2011). Towards a Green Economy: Pathways to Sustainable Development and Poverty Eradication. Retrieved from <https://www.unep.org/resources/green-economy>

**НАУЧНОЕ ИЗДАНИЕ**

**ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОЗРЕНИЕ:  
АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ, ДОСТИЖЕНИЯ И ИННОВАЦИИ**

Сборник статей

Международной научно-практической конференции

г. Пенза, 5 февраля 2019 г.

Под общей редакцией

кандидата экономических наук Г.Ю. Гуляева

Подписано в печать 6.02.2019.

Формат 60×84 1/16. Усл. печ. л. 17,7

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 июня	XXI Международная научно-практическая конференция <b>АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ СОВРЕМЕННОЙ НАУКИ</b>	120 руб. за 1 стр.	МК-2377
5 июня	Международная научно-практическая конференция <b>НОВЫЕ НАУЧНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ И РАЗРАБОТКИ 2025</b>	120 руб. за 1 стр.	МК-2378
5 июня	IX Международная научно-практическая конференция <b>ЭКОНОМИКА: АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ</b>	120 руб. за 1 стр.	МК-2379
5 июня	IX Международная научно-практическая конференция <b>ПЕДАГОГИКА: АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ</b>	120 руб. за 1 стр.	МК-2380
5 июня	IX Международная научно-практическая конференция <b>ЮРИСПРУДЕНЦИЯ: АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ</b>	120 руб. за 1 стр.	МК-2381
5 июня	XXV Международная научно-практическая конференция <b>СТУДЕНЧЕСКИЕ НАУЧНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ</b>	120 руб. за 1 стр.	МК-2382
10 июня	XXII Международная научно-практическая конференция <b>АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ОБЩЕСТВА, НАУКИ И ОБРАЗОВАНИЯ</b>	120 руб. за 1 стр.	МК-2383
10 июня	VII Международная научно-практическая конференция <b>ВРЕМЯ НАУКИ: АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ, ДОСТИЖЕНИЯ И ИННОВАЦИИ</b>	120 руб. за 1 стр.	МК-2384
10 июня	XI Международная научно-практическая конференция <b>СТУДЕНТ И НАУКА: АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ СОВРЕМЕННЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ</b>	120 руб. за 1 стр.	МК-2385
12 июня	XXIV Всероссийская научно-практическая конференция <b>МОЛОДЫЕ УЧЁНЫЕ РОССИИ</b>	120 руб. за 1 стр.	МК-2386
12 июня	XVII Международная научно-практическая конференция <b>НАУЧНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ 2025</b>	120 руб. за 1 стр.	МК-2387
15 июня	Международная научно-практическая конференция <b>АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ СОВРЕМЕННОГО ОБЩЕСТВА, НАУКИ И ОБРАЗОВАНИЯ</b>	120 руб. за 1 стр.	МК-2388
15 июня	XLI Международная научно-практическая конференция <b>СОВРЕМЕННЫЕ НАУЧНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ: АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ, ДОСТИЖЕНИЯ И ИННОВАЦИИ</b>	120 руб. за 1 стр.	МК-2389
15 июня	III Международная научно-практическая конференция <b>НАУКА И МОЛОДЫЕ УЧЁНЫЕ</b>	120 руб. за 1 стр.	МК-2390
15 июня	XVIII Международная научно-практическая конференция <b>АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ЭКОНОМИКИ</b>	120 руб. за 1 стр.	МК-2391
15 июня	XVIII Международная научно-практическая конференция <b>АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ПЕДАГОГИКИ</b>	120 руб. за 1 стр.	МК-2392
15 июня	XVIII Международная научно-практическая конференция <b>АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ЮРИСПРУДЕНЦИИ</b>	120 руб. за 1 стр.	МК-2393

[www.naukaip.ru](http://www.naukaip.ru)