МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЦЕНТР НАУЧНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА
«НАУКА И ПРОСВЕЩЕНИЕ»

НАУКА и ПРОСВЕЩЕНИЕ
МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЦЕНТР НАУЧНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА

ЭКОНОМИКА, ФИНАНСЫ И УПРАВЛЕНИЕ:

АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ

СБОРНИК СТАТЕЙ XIII МЕЖДУНАРОДНОЙ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКОЙ КОНФЕРЕНЦИИ,
СОСТОЯВШЕЙСЯ 5 ДЕКАБРЯ 2025 Г. В Г. ПЕНЗА

ПЕНЗА
МЦНС «НАУКА И ПРОСВЕЩЕНИЕ»
2025

УДК 001.1
ББК 60
Э40

Ответственный редактор:
Гуляев Герман Юрьевич, кандидат экономических наук

Э40

ЭКОНОМИКА, ФИНАНСЫ И УПРАВЛЕНИЕ: АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ: сборник статей XIII Международной научно-практической конференции. – Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение». – 2025. – 318 с.

ISBN 978-5-00268-203-4

Настоящий сборник составлен по материалам XIII Международной научно-практической конференции «**ЭКОНОМИКА, ФИНАНСЫ И УПРАВЛЕНИЕ: АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ**», состоявшейся 5 декабря 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 978-5-00268-203-4

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
Грицай Людмила Александровна – доктор 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
Казданян 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
Оробец 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

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ 10

ECONOMICS OF CORPORATE OPPOSITION TO TRADE UNIONS
VOLKOVA ANASTASIA SERGEEVNA, IVANOVA ANGELINA EVGENIEVNA 11

ВЛИЯНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИХ САНКЦИЙ НА РАЗВИТИЕ ПРОМЫШЛЕННОЙ ОТРАСЛИ В РОССИИ
АНИКИН АЛЬБЕРТ ДМИТРИЕВИЧ 14

СПЕЦИФИКА НАУЧНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ В ОБЛАСТИ ПРАКТИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА
ШЕВЦОВ ВЛАДИМИР ВИКТОРОВИЧ, ШИЛЬД АНДРЕЙ ВИКТОРОВИЧ 17

ЦЕННОСТЬ РЕПУТАЦИИ В ЭКОНОМИКЕ СОВМЕСТНОГО ПОТРЕБЛЕНИЯ: ЭМПИРИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ ОТЗЫВОВ НА ЦЕНУ И СПРОС НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ
МИХАЙЛОВА АНАСТАСИЯ АЛЕКСАНДРОВНА, ФИЛИНА ОЛЬГА ВЛАДИМИРОВНА 20

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПАРАМЕТРЫ ЭФФЕКТИВНОЙ БЕРЕЖЛИВОСТИ В СИСТЕМЕ ОБРАЗОВАНИЯ
ШЕСТАКОВА МАРИНА ДМИТРИЕВНА 23

ТЕОРИЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО ПОВЕДЕНИЯ И СОВРЕМЕННОСТЬ
КНЫШОВА МАРИЯ АНАТОЛЬЕВНА 29

МЕНЕДЖМЕНТ 32

ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДОВ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА ДЛЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА В ОРГАНИЗАЦИИ
МОРОЗОВА НАДЕЖДА ВЛАДИМИРОВНА 33

ПРИНЦИПЫ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА КАК НЕОТЪЕМЛЕМАЯ ЧАСТЬ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ
МОРОЗОВА НАДЕЖДА ВЛАДИМИРОВНА 37

УПРАВЛЕНИЕ СОПРОТИВЛЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА КАК КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР УСПЕХА ЦИФРОВИЗАЦИИ
КАРМАНОВ ВАСИЛИЙ НИКОЛАЕВИЧ 42

КЛЮЧЕВЫЕ ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ (ПЕРСОНАЛОМ) В СФЕРЕ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА
БЕЛЯЕВА АНГЕЛИНА АЛЕКСАНДРОВНА 45

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА ДЛЯ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ СОТРУДНИКОВ КАК ИНСТРУМЕНТ УСПЕШНОГО МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ
ИНОЯТОВА ЮЛДУЗ САЙФИДИНОВНА 49

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ПРИ СОЗДАНИИ ТЕЛЕМЕДИЦИНСКОГО ОНЛАЙН-ПРИЛОЖЕНИЯ В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ
АЦАКЗАЙ ХУМАЙРА НАЖИБУЛЛА КИЗИ 52

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ: СТРАТЕГИИ И ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ
ЗЛОБИНА ЮЛИЯ АЛЕКСЕЕВНА 55

РАЗВИТИЕ ЛИДЕРСТВА КАК ФАКТОР ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ
ЕМЕЛЬЯНОВА МАРИЯ ВЛАДИМИРОВНА 58

СИСТЕМНЫЕ ПРОТИВОРЕЧИЯ В УПРАВЛЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРОЦЕССОВ
БАРИЕВА АННА ОЛЕГОВНА 63

МЯГКИЕ НАВЫКИ: КАК ОНИ УСИЛИВАЮТ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ СОТРУДНИКОВ
ПЛЕШАНОВА АННА ДМИТРИЕВНА 66

СПЕЦИФИКА УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ СОВРЕМЕННЫХ РОССИЙСКИХ БАНКОВ
ЛУЧИНИН МАКСИМ ИГОРЕВИЧ 69

УПРАВЛЕНИЕ ДЕВЕЛОПЕРСКИМИ ПРОЕКТАМИ В УСЛОВИЯХ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ
МАЛИНИН ВИКТОР ЛЕОНИДОВИЧ, ВАЛЬДШТЕЙН ЛЕОНИД ВЛАДИМИРОВИЧ 72

ПРОБЛЕМЫ ПРИМЕНЕНИЯ ТЕХНОЛОГИЙ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ
ОСОКИНА ЕКАТЕРИНА МИХАЙЛОВНА 76

МАРКЕТИНГ 79

АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ ПРАЗДНИЧНЫХ ДНЕЙ НА ПРОДАЖИ В МАГАЗИНЕ
ЛАДЕЕВА ТАТЬЯНА ДЕНИСОВНА 80

МАРКЕТИНГ ТЕРРИТОРИЙ НА ОСНОВЕ ЭКОНОМИКИ ВПЕЧАТЛЕНИЙ
ЛУКЬЯНЕНКО НАТАЛИЯ АНДРЕЕВНА 84

АНАЛИЗ КОММУНИКАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ СОЦИАЛЬНОЙ СЕТИ «ВКОНТАКТЕ» В СЕГМЕНТЕ ООН-РЕКЛАМЫ
КОНОВАЛОВА ВЕРОНИКА ДМИТРИЕВНА 88

МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ КАК ОСНОВА УСПЕШНОЙ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ
ГАЛИМОВА ДИАНА РУШАНОВНА 91

МАРКЕТИНГ НЕМАТЕРИАЛЬНЫХ УСЛУГ: СТРАТЕГИИ МАТЕРИАЛИЗАЦИИ ЦЕННОСТИ И УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ
ЗЯБЛИЦКАЯ ЭЛИНА КОНСТАНТИНОВНА 94

РАЗРАБОТКА ВАРИАНТОВ КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ ОБУЧАЮЩЕЙ ИНТЕРАКТИВНОЙ ИГРЫ ПО НЕФТЯНОМУ БИЗНЕСУ
ЛОГОЗА ПОЛИНА ДМИТРИЕВНА 97

ФИНАНСЫ, ДЕНЕЖНОЕ ОБРАЩЕНИЕ И КРЕДИТ 106

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ КРЕДИТНОГО ПРОЦЕССА В БАНКОВСКОМ СЕКТОРЕ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ: СОСТОЯНИЕ, БАРЬЕРЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ
ШУЛЬГА КАРИНА АЛЕКСАНДРОВНА, ХОМЧЕНКО ЕКАТЕРИНА ВЯЧЕСЛАВОВНА 107

АНАЛИЗ ФИНАНСОВЫХ СИСТЕМ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ И КИТАЙСКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ
МИНГАЛЕЕВА КАМИЛЛА МАРАТОВНА 111

6 ЭКОНОМИКА, ФИНАНСЫ И УПРАВЛЕНИЕ

ФИНАНСОВАЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОСТЬ МУНИЦИПАЛИТЕТОВ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ: АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ УПРАВЛЕНИЯ (НА ПРИМЕРЕ РЕСПУБЛИКИ ДАГЕСТАН)
АГАМИРЗОЕВА ФАТИМА РУСЛАНОВНА 115

ФИНАНСОВАЯ УСТОЙЧИВОСЬ ВУЗА КАК РЕЗУЛЬТАТ БАЛАНСА МЕЖДУ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКОЙ, РЫНОЧНОЙ АКТИВНОСТЬЮ И ПРОЕКТНЫМ ФИНАНСИРОВАНИЕМ
ВАЛЕЕВА ЭЛЬВИРА РАШИТОВНА 119

ИССЛЕДОВАНИЕ ОСОБЕННОСТЕЙ ФОРМИРОВАНИЯ КРЕДИТНОЙ СИСТЕМЫ В РФ И США
СЕМЕНОВА АЛИНА ОЛЕГОВНА, ХУЗЯХМЕТОВА АЗАЛИЯ РАДИКОВНА 123

АНАЛИЗ РОССИЙСКОГО РЫНКА ОБЛИГАЦИЙ ФЕДЕРАЛЬНОГО ЗАЙМА В СОВРЕМЕННЫХ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ
КОЖЕВНИКОВ ЕВГЕНИЙ ДМИТРИЕВИЧ 128

ОПТИМИЗАЦИЯ БЮДЖЕТНЫХ РАСХОДОВ В ЧАСТИ СТОИМОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ КОНТРАКТОВ НА ОСНОВЕ ЦИФРОВОЙ МОДЕЛИ ЦЕНОВЫХ ДАННЫХ
СОРОКА ДМИТРИЙ ПАВЛОВИЧ 131

БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ, АНАЛИЗ И АУДИТ 134

БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ МАТЕРИАЛЬНО-ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ЗАПАСОВ В БЮДЖЕТНЫХ МЕДИЦИНСКИХ УЧРЕЖДЕНИЯХ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ
СТАРОДУБОВА ЕЛЕНА АНАТОЛЬЕВНА 135

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УЧЕТНОЙ ПОЛИТИКИ В БЮДЖЕТНОМ УЧРЕЖДЕНИИ
КОЧЕЛОРОВА ГАЛИНА ВАЛЕНТИНОВНА 139

МОДЕЛИРОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА ОКАЗАНИЯ КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ В ОБЛАСТИ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА
МИРОНЕНКО ОКСАНА ВЛАДИМИРОВНА, ЛЮЛЬКОВА АЛЕНА АЛЕКСЕЕВНА 143

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ НА ОСНОВЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА ПРИ ПРОВЕДЕНИИ АУДИТОРСКИХ ПРОВЕРОК
СОРОКОУМОВ ВЛАДИСЛАВ СЕРГЕЕВИЧ, КОСТЮК АЛИНА ОЛЕГОВНА 148

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В КОНТЕКСТЕ INTERNAL AUDIT VISION 2035
РАДЧЕНКО АНАСТАСИЯ АНДРЕЕВНА 151

ОТРАСЛЕВЫЕ ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ В ОРГАНИЗАЦИЯХ ГАЗОРАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСА: АНАЛИЗ ТЕНДЕНЦИЙ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ
ЗЮКИН ДМИТРИЙ ВИКТОРОВИЧ, ГУСАРОВА НАДЕЖДА МАКСИМОВНА 154

ОСОБЕННОСТИ ОТРАЖЕНИЯ РАСХОДОВ БУДУЩИХ ПЕРИОДОВ В БУХГАЛТЕРСКОМ УЧЕТЕ ОРГАНИЗАЦИЙ МАЛОГО БИЗНЕСА
ШАРИПОВА ВАЛЕРИЯ РАМИЛЕВНА 159

ОСОБЕННОСТИ МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ ПРИ АУДИТЕ ЗАПАСОВ
КОЗЬЯКОВА ЕЛЕНА ОЛЕГОВНА 162

АУДИТ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ
САНЯН АНЖЕЛИКА АРМЕНОВНА 167

АУДИТ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ
ДОЛГОПОЛЕНКО МАРИЯ ДМИТРИЕВНА 170

НАЛОГИ И НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ 173

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ВВЕДЕНИЯ ПРОГРЕССИВНОЙ СТАВКИ НАЛОГА НА ДОХОДЫ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ В РФ
КОЧЕТКОВ ТИМОФЕЙ ВЛАДИМИРОВИЧ 174

РЕГИОНАЛЬНЫЕ НАЛОГОВЫЕ ЛЬГОТЫ ДЛЯ БИЗНЕСА В ХАБАРОВСКОМ КРАЕ
ЖЕНТЕРИК СОФЬЯ АЛЕКСЕЕВНА, ДУЛМАЕВА ОЧИРМА МУНКОЖАРГАЛОВНА, ПУТИВЕЦ ГАЛИНА ЭРИКОВНА 177

НАЛОГОВОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ: СТРУКТУРНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ И РИСКИ «ТЕПЛИЧНЫХ» УСЛОВИЙ
ЗАРЕЧНЕВА АЛЁНА ИГОРЕВНА 182

ФЕДЕРАЛЬНАЯ НАЛОГОВАЯ СЛУЖБА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ КАК КЛЮЧЕВОЙ СУБЪЕКТ ГОСУДАРСТВЕННОГО ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЯ: СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ ФУНКЦИЙ И ПОЛНОМОЧИЙ
МАКСИМОВА МИЛЕНА АНДРЕЕВНА, РУССКИХ ПОЛИНА РОМАНОВНА 188

МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА И МЕЖДУНАРОДНЫЕ ОТНОШЕНИЯ 192

РОЛЬ МОЛОДЁЖИ В ФОРМИРОВАНИИ СПРОСА НА МЕЖДУНАРОДНЫЙ ТУРИЗМ
ЯНШИН ДМИТРИЙ НИКОЛАЕВИЧ 193

ПРИСОЕДИНЕНИЕ КИТАЯ К ВТО И ЕГО ВЛИЯНИЕ НА МИРОВУЮ ЭКОНОМИКУ
САЕНКО АНАСТАСИЯ НИКОЛАЕВНА 196

УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ И МЕЖДУНАРОДНАЯ ТОРГОВЛЯ: ПОИСК БАЛАНСА
ГАЯНОВА АНАСТАСИЯ РАДИКОВНА 199

ECONOMIC WEAPONRY IN MODERN INTERNATIONAL RELATIONS: THE EFFICACY OF SANCTIONS, COUNTERSANCTIONS, AND ‘CURRENCY WARS’ IN THE 2022-2024 CRISIS
BREM MARGARITA MAKSIMOVNA 202

РАЗВИТИЕ ПРИГРАНИЧНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА КИТАЯ И РОССИИ В РАМКАХ ИНИЦИАТИВЫ «ПОЯС И ПУТЬ»: СТРУКТУРА ТОРГОВЛИ, ИНФРАСТРУКТУРА И ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ВЫЗОВЫ
ЯН СЯОЦИ 205

РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА 212

ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ УРОВНЯ ЖИЗНИ НАСЕЛЕНИЯ КРАСНОДАРСКОГО КРАЯ: ЭКОНОМИКО-СТАТИСТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ
ВОЛКОВА АНАСТАСИЯ ВАДИМОВНА, БЕЛИЦКИЙ НИКОЛАЙ ДМИТРИЕВИЧ 213

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОДОВОЛЬСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ АПК КРАСНОДАРСКОГО КРАЯ И ПРИОРИТЕТНЫЕ ПУТИ ЕГО РАЗВИТИЯ В УСЛОВИЯХ САНКЦИЙ
ВОЛКОВ НИКИТА АЛЕКСЕЕВИЧ, МЕРЕНЮК НИКИТА ВЛАДИМИРОВИЧ 217

8 ЭКОНОМИКА, ФИНАНСЫ И УПРАВЛЕНИЕ

РИСК-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД К ПОСТРОЕНИЮ МОДЕЛИ ФИНАНСОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЛЕСНОГО ХОЗЯЙСТВА
ПЕТРУНИН НИКОЛАЙ АЛЕКСЕЕВИЧ, КОЗЛОВА ЕЛЕНА АЛЕКСЕЕВНА 221

ИНВЕСТИЦИОННЫЙ КЛИМАТ РЕГИОНОВ: ФАКТОРЫ ВЛИЯНИЯ И МЕХАНИЗМЫ УЛУЧШЕНИЯ ДЛЯ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ВНУТРЕННИХ И ВНЕШНИХ ИНВЕСТИЦИЙ
КАЛЬЯНОВ ВЛАДИМИР АЛЕКСЕЕВИЧ 227

СОВРЕМЕННЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К МЕХАНИЗМУ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ЭНЕРГОСЕРВИСНЫХ КОНТРАКТОВ
ЧЕРКАШИНА АЛЕКСАНДРА МИХАЙЛОВНА 231

ВЛИЯНИЕ НИЗКООРБИТАЛЬНОЙ СПУТНИКОВОЙ СВЯЗИ НА СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ УДАЛЁННЫХ ТЕРРИТОРИЙ ДАЛЬНЕГО ВОСТОКА: ПРОЕКТ ЭМПИРИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ
ГУСЕВ АРТЕМ ОЛЕГОВИЧ 234

ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА 238

ПОВЫШЕНИЕ ДОХОДНОСТИ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ УСЛУГ КЛИЕНТУРЕ НА ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОМ ТРАНСПОРТЕ
ВОЛОДИНА АННА СЕРГЕЕВНА, СУРИКОВА ЕЛЕНА АЛЕКСАНДРОВНА 239

ВОПРОСЫ НОРМАТИВНОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА В РОССИИ
ГОРТАЛОВА СОФИЯ ЕВГЕНЬЕВНА, ХАНЖИЕВА ЮЛИЯ АЛЕКСАНДРОВНА 244

СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ 250

РАВЕНСТВО ВОЗМОЖНОСТЕЙ ЧЕРЕЗ ПРОГНОЗ: ПРОГНОЗНЫЕ ОЦЕНКИ ДОСТИЖЕНИЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЦЕЛИ ПО БЮДЖЕТНОЙ ОБЕСПЕЧЕННОСТИ
ФЕДОРОВА АНАСТАСИЯ ВАСИЛЬЕВНА, ЮШКОВА ВИКТОРИЯ АЛЕКСАНДРОВНА 251

КОНКУРЕНЦИЯ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ 255

МЕТОДЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ
ТИМОХИНА АРИНА ВЛАДИМИРОВНА 256

FINANCIAL MECHANISMS FOR INCREASING THE COMPETITIVENESS OF A CORPORATION
PODSHIVALOVA ULYANA ALEKSEEVNA, SAZANOVA ALENA SERGEEVNA,
FROLIKOVA VERONIKA SERGEEVNA 259

ИННОВАЦИИ И ИННОВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ 262

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ИНЕРЦИЯ КАК БАРЬЕР ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ: РОЛЬ ВОЗРАСТА И ПУТИ ПРЕОДОЛЕНИЯ
БУКИНА УЛЬЯНА НИКОЛАЕВНА 263

КОММЕРЦИАЛИЗАЦИЯ ТОВАРНЫХ ЗНАКОВ КАК СТРУКТУРООБРАЗУЮЩИЙ ЭЛЕМЕНТ ФОРМИРОВАНИЯ БИЗНЕС-ЭКОСИСТЕМ
СОКОЛОВА КРИСТИНА ВЯЧЕСЛАВОВНА 267

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ ... 270

IMPORT SUBSTITUTION OF TECHNOLOGIES FOR CIVIL AVIATION SERVICES IN THE CONTEXT OF SANCTIONS
GRUZDEVA KSENIA SERGEEVNA, MARTYANOVA VICTORIYA PAVLOVNA ... 271

ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ... 274

АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ УЧАСТИЯ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ СОБСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНОВ РОССИИ В ПРОТИВОДЕЙСТВИИ КОРРУПЦИИ
ЛЕВЧЕНКО ДАНИЛА АНДРЕЕВИЧ ... 275

АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ЭКОНОМИКИ ... 279

РОЛЬ МАЛОГО БИЗНЕСА В ЭКОНОМИКЕ
РЫБАКОВ ВСЕВОЛОД СЕРГЕЕВИЧ ... 280

ТЕНДЕНЦИИ ИЗМЕНЕНИЯ ВНЕШНЕГО ДОЛГА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ И ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ЕГО СНИЖЕНИЯ
ТРЕТЬЯКОВА АНАСТАСИЯ ДМИТРИЕВНА, СЕРГЕЕВ ДМИТРИЙ ИГОРЕВИЧ ... 283

ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УЧИТЕЛЯ ЭКОНОМИКИ
ЦАРЁВ ВЯЧЕСЛАВ ОЛЕГОВИЧ ... 287

БУДУЩЕЕ КРИПТОВАЛЮТ И БЛОКЧЕЙНА
РЫБАКОВ ВСЕВОЛОД СЕРГЕЕВИЧ ... 291

ЭВОЛЮЦИЯ РЫНКА ТРУДА ПОД ВЛИЯНИЕМ АВТОМАТИЗАЦИИ И РОБОТИЗАЦИИ
КУЛЬМАШЕВА ЯНА РИНАТОВНА, ХАТКЕВИЧ ЮЛИЯ АНДРЕЕВНА ... 293

ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ БАНКА: СУЩНОСТЬ ОПЛАТЫ ТРУДА
КУЛЬМАШЕВА ЯНА РИНАТОВНА, ХАТКЕВИЧ ЮЛИЯ АНДРЕЕВНА ... 296

THE APPLICATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE SYSTEMS IN AGRICULTURAL PRODUCTION
KALIYEVA ASSEM ... 299

МЕЖДИСЦИПЛИНАРНЫЕ СВЯЗИ ГЕОГРАФИИ И ЭКОНОМИКИ В ШКОЛЕ
ГАЛИМОВА ДИАНА РУШАНОВНА ... 307

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ И МЕТОДИКА ОБУЧЕНИЯ ЭКОНОМИКИ
ГАЛИМОВА ДИАНА РУШАНОВНА ... 310

ПРЕПОДАВАНИЕ ЭКОНОМИКИ В ШКОЛЕ И РОЛЬ ИСКУССТВА В УЧЕБНОМ ПРОЦЕССЕ
ГАЛИМОВА ДИАНА РУШАНОВНА ... 313

ЭКОНОМИКА, ФИНАНСЫ И УПРАВЛЕНИЕ: АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ
УСТИНОВА НАТАЛЬЯ ВИКТОРОВНА ... 316

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ

UDC 330

ECONOMICS OF CORPORATE OPPOSITION TO TRADE UNIONS

VOLKOVA ANASTASIA SERGEEVNA,
IVANOVA ANGELINA EVGENIEVNA
students
Plekhanov Russian University of Economics

Scientific supervisor: Terekhova Yulia Zinovievna
senior lecturer with military education
Plekhanov Russian University of Economics

Аннотация: В статье исследуются экономические механизмы и масштабы корпоративного противодействия профсоюзной деятельности. Анализируются затраты транснациональных корпораций на антипрофсоюзные стратегии, структура рынка консалтинговых услуг, технологические инновации в мониторинге персонала и макроэкономические последствия данных практик. Исследование показывает формирование специализированной индустрии с годовым оборотом свыше 400 млн долларов и снижение успешности профсоюзных кампаний с 75% до 20-30%, что влияет на распределение доходов и структуру рынка труда.
Ключевые слова: рынок труда, профсоюзы, корпоративные издержки, антипрофсоюзный консалтинг, технологии мониторинга персонала, распределение доходов, трансакционные издержки.

ЭКОНОМИКА КОРПОРАТИВНОГО ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ ПРОФСОЮЗАМ

Волкова Анастасия Сергеевна,
Иванова Ангелина Евгеньевна
студенты
РЭУ им. Г.В. Плеханова

Научный руководитель: Терехова Юлия Зиновьевна
старший преподаватель с в/о
РЭУ им. Г.В. Плеханова

Abstract: The article examines the economic mechanisms and the scale of corporate opposition to trade union activities. The article analyzes the costs of multinational corporations for anti-union strategies, the structure of the consulting services market, technological innovations in personnel monitoring, and the macroeconomic consequences of these practices. The study shows the formation of a specialized industry with an annual turnover of over $ 400 million and a decrease in the success rate of trade union campaigns from 75% to 20-30%, which affects income distribution and the structure of the labor market.
Keywords: labor market, trade unions, corporate costs, anti-union consulting, personnel monitoring technologies, income distribution, transaction costs.

The transformation of the institutional structure of the labor market is characterized by the weakening of trade unions as an institution for the collective protection of workers' interests. If in the middle of the 20th cen-

tury the trade union movement played a significant role in the redistribution of added value in favor of labor, then the modern stage is marked by the active opposition of corporations to the trade union organization. Economic theory considers trade unions as an institution that corrects labor market failures by overcoming information asymmetry. However, from the point of view of microeconomics, corporations and trade unions represent a source of additional costs. Collective agreements increase labor costs, social guarantees create strictures in the use of labor, and the threat of strikes increases operational risks. In the context of global competition, corporations are developing strategies to minimize the influence of trade unions, which generates a specific segment of the service market.

The trade union movement emerged as an institutional response to the failures of the labor market during the industrial revolution. The monopsonistic structure of local labor markets created conditions for setting wages below the marginal product of labor. Countries with a high level of trade union coverage are characterized by a more even distribution of income. The institutional strength of trade unions creates economic incentives for counter-strategies. From the point of view of the theory of transaction costs, trade unions increase the cost of concluding labor contracts. Historically, corporations have used methods ranging from direct violence to the creation of "yellow trade unions." A special phenomenon has been the infiltration of organized crime into the U.S. trade union movement. The Teamsters drivers' union was controlled by mafia structures, which led to the redirection of pension assets to finance casinos. From an economic point of view, this represents the seizure of rent through control over the institution of collective action. Corruption has been documented in Mexico and Brazil. These practices have discredited the trade union movement and created conditions for corporate anti-union campaigns.

The current stage is characterized by the formation of a specialized consulting services industry. Employers in the United States spend at least $433 million annually on anti-union consultants. Individual specialists receive from 350 to 4000 dollars per day, complex campaigns are estimated from 1000 to 10000 dollars per employee. In 2022, Amazon invested $14.2 million in the services of external consultants. Economic rationality is determined by the expected savings. Enterprises with trade unions pay salaries 10-20% higher. The discounted cost of additional costs significantly exceeds the cost of the anti-union campaign. The market demonstrates technological modernization using machine learning and biometric monitoring. Digital transformation has created opportunities to control the workforce. Amazon has created a comprehensive SPOC monitoring system that tracks about forty categories of data, half of which are related to trade union activities. Monitoring corporate correspondence and social media has become standard practice. The economic logic is to transfer the oversight function to automated systems, which radically reduces costs. The Perceptix platform provides a solution for predicting trade union activity by generating heat maps of risk. The technological revolution has led to a change in the economics of surveillance, providing total monitoring at decreasing marginal costs.

Modern corporate strategies represent a multi-level system. Preventive technologies are aimed at creating an organizational culture that minimizes the prerequisites for a trade union organization. Active counteraction is characterized by legal and organizational tools. Starbucks has systematically fired activist leaders, and the organization has filed more than 80 complaints for violations. The tactics of protracted legal procedures are aimed at depleting the resources of the trade union, using the asymmetry of resources. Structural strategies modify the organizational model. The replacement of permanent workers with temporary staff creates a fragmented employment structure. The geographical strategy focuses on regions with low trade union activity.

The massive use of anti-union technologies produces significant macroeconomic effects. The decrease in the success rate of trade union campaigns from 75% in the 1950s to 20-30% reflects a structural shift in the labor market in favor of employers. The weakening of the trade union movement correlates with the stagnation of real wages with an increase in labor productivity. Economic theory connects the phenomenon with the redistribution of added value in favor of capital. The decline in union membership explains a significant portion of the increase in income inequality. Digital monitoring has negative effects on employee welfare and operational efficiency. Constant monitoring generates stress, leading to burnout and decreased productivity. The inefficiency of government regulation is caused by the asymmetry of sanctions. The fines are insignificant relative to corporate earnings. Two thirds of employers ignore the reporting requirements for anti-union costs.

The analysis demonstrates the transformation of corporate opposition to trade unions into a high-tech industry with a turnover of hundreds of millions of dollars. The economic rationality of investments is determined by the expected savings in labor costs. The formation of a specialized services market has qualitatively changed the economy of counteraction. Macroeconomic impacts include a structural shift in the distribution of added value in favor of capital, stagnating worker incomes, and rising inequality.

References

1. Budd J.W., Lamare J.R. The Evolution and Future of Worker Representation // Comparative Labor Law & Policy Journal. 2020. Vol. 41. No. 2. P. 35-78.
2. Logan J. The Union Avoidance Industry in the United States // British Journal of Industrial Relations. 2006. Vol. 44. No. 4. P. 651-675.
3. Вишневская Н.Т. Профсоюзы в современном мире: проблемы и перспективы // Экономический журнал Высшей школы экономики. 2019. Т. 23. № 2. С. 285-312.
4. Гимпельсон В.Е., Капелюшников Р.И. Поляризация или улучшение? Эволюция структуры рабочих мест в России в 2000-е годы // Вопросы экономики. 2015. № 7. С. 87-119.

УДК 33

ВЛИЯНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИХ САНКЦИЙ НА РАЗВИТИЕ ПРОМЫШЛЕННОЙ ОТРАСЛИ В РОССИИ

АНИКИН АЛЬБЕРТ ДМИТРИЕВИЧ
студент, МТл-114
Уральский государственный университет путей сообщения

Аннотация. В статье проводится комплексный анализ влияния международных санкций на ключевые секторы российской экономики, включая внешнюю торговлю, инвестиционную активность и производственные процессы. Особое внимание уделяется структурным изменениям в импортных потоках, где отмечается значительная переориентация с европейских на азиатские поставщики, а также существенный рост логистических издержек.
Ключевые слова. Экономика, санкции, инвестиции, издержки, логистика, импорт, риски.

THE IMPACT OF ECONOMIC SANCTIONS ON THE DEVELOPMENT OF THE INDUSTRIAL SECTOR IN RUSSIA

Anikin Albert Dmitrievich

Экономические санкции, введенные против России с 2014 года и усиленные после 2022 года, оказали значительное влияние на промышленный сектор.

Исследование отраслевой динамики показывают основные секторы экономики, пострадавшие сильнее от введенных санкций со стороны недружественных стран, такие как автопром, авиастроение, микроэлектроника. Однако прослеживается и рост экономических показателей в военно-промышленном комплексе, нефтехимии, сельхозмашиностроении. Хотя некоторые отрасли адаптировались к новым условиям, другие столкнулись с серьезными вызовами.

Выявление ключевых последствий санкционного давления представлены в таблице 1.

Таблица 1

Положительные и отрицательные факторы санкционного давления на экономическое развитие России

Негативные факторы	Позитивные факторы
Сокращение доступа к западным технологиям и комплектующим.	Ускорение импортозамещения в ряде отраслей
Удорожание производства из-за перестройки логистики	Развитие новых торговых связей (Китай, Турция, ОАЭ).
Дефицит квалифицированных кадров в высокотехнологичных отраслях	Рост господдержки промышленности (субсидии, льготные кредиты).

Санкции, введенные против России в последние годы, оказали комплексное воздействие, затронув ключевые сферы экономики, такие как, производительность, изменение логистических цепочек и инвестиционную активность. Таким образом, все это существенным образом привело к структурной трансформации в экономике, включая вынужденную переориентацию на альтернативные рынки сбыта

и поставок, рост трансакционных издержек, снижение совокупной факторной производительности, а также перераспределение инвестиционных потоков в пользу менее санкционно уязвимых отраслей и стран-партнеров.

Санкции, включая ограничения на поставки высокотехнологичного оборудования и компонентов, ударили по промышленности. В результате чего:

– сократился выпуск продукции в автомобилестроении, машиностроении и электронике из-за нехватки импортных деталей;

– выросли издержки из-за перехода на альтернативных поставщиков (Китай, Турция, страны СНГ), чьи товары часто дороже или менее качественны;

– замедлились инновации из-за ограниченного доступа к западным технологиям и программному обеспечению.

Однако в некоторых секторах (например, сельское хозяйство, химическая промышленность) наблюдается рост за счет импортозамещения.

Санкции, введенные против России, привели к значимым структурным сдвигам в экономике, которые можно количественно оценить через призму ключевых макроэкономических показателей. Рассмотрим их влияние на производительность, цепочки поставок и инвестиционную активность с использованием данных Росстата, ЦБ РФ и международных организаций.

Совокупная факторная производительность (СФП), отражающая эффективность использования труда и капитала, снизилась из-за:

1. Ограничения доступа к технологиям. Ввоз наукоемких технических систем снизился почти вдвое.В автомобильной промышленности выпуск сократился на 60% в 2022 г.

2. Рост издержек из-за импортозамещения. Затраты на логистику в промышленности выросли на 25–30%. Время перенастройки производственных цепочек увеличило сроки выпуска продукции на 15–20% .

3. По расчетам МВФ, из-за таких ограничений Россия теперь может расти в лучшем случае на 1–1,5% в год, хотя раньше потенциал был 2,5–3%. То есть санкции не просто ударили по текущим показателям, но и снизили «потолок» будущего развития экономики.

Если экономика теряет доступ к современным технологиям и эффективным методам производства (то есть падает совокупная факторная производительность – СФП), то со временем ее рост замедляется. Это, как если бы завод вместо новых станков продолжал работать на старом оборудовании – выпускать больше продукции с теми же ресурсами становится сложнее.

Из-за западных санкций Россия вынуждена была резко поменять свои торговые связи. Вот что конкретно изменилось:

1. Россия переориентировалась с Европы на Китай. Если в 2021 г. наша страна закупала в Китае 23% всех импортных товаров, то в 2023 г. – 38%.

В то же время поставки из Европы сократились более чем вдвое – с 35% до 15%.

2. Доставка товаров стала дороже и медленнее. Цена за перевозку одного контейнера из Азии выросла в 2-3 раза. Сроки доставки увеличились: вместо 3-4 недель теперь приходится ждать 2 месяца.

С экономической точки зрения происходит удорожание логистики, тем самым, автоматически делает все товары дороже. Возрастают сроки поставок товаров и грузов, что создает проблемы для бизнеса. Сильная зависимость от одного поставщика, например, из Китая может быть рискованной.

Санкционное давление кардинально изменило инвестиционный климат в России. После шока 2022 года, когда инфляция издержек достигла 13,7%, а в 2023 году снизилась до 5,9% благодаря адаптации бизнеса, инвестиционные процессы претерпели серьезную трансформацию.

Рассмотрим основные изменения в инвестиционной сфере:

1. Массовый отток иностранного капитала. В 2022 году чистый отток прямых иностранных инвестиций (ПИИ) составил рекордные $19,4 млрд. Для сравнения – в докризисном 2021 году приток ПИИ был положительным (+$23,7 млрд). Основные причины – уход западных компаний и заморозка инвестиционных проектов.

2. Переориентация на «дружественные» страны. Доля Китая в структуре иностранных инвестиций выросла с 10% до 35%. Инвестиции из Турции увеличились в 2,5 раза. Однако объемы инвестиций из этих стран пока не компенсируют потери.

3. Рост роли государства. Доля госинвестиций в ВВП выросла с 3,5% до 5,1%. В абсолютных цифрах: с 4,1 трлн руб. в 2021 г. до 7,3 трлн руб. в 2023 году. Объем частных инвестиций сократился на 15% в 2022 году, а в 2023 году прослеживался слабый рост инвестиций на 2-3%. Проблемы – высокие ставки по кредитам (15-17%) и санкционные риски.

Проведенный анализ позволяет констатировать, что введенные против России санкции оказали комплексное дестабилизирующее воздействие на все ключевые сферы экономики – внешнюю торговлю, инвестиционный климат и производственные процессы. Наиболее значимыми последствиями стали кардинальная переориентация торговых потоков с европейского на азиатское направление, существенное удорожание логистических операций и масштабный отток иностранного капитала.

Несмотря на выраженный шоковый характер воздействия, национальная экономика продемонстрировала определенный адаптационный потенциал, что нашло отражение в последовательном снижении инфляционного давления с 13,7% в 2022 году до 5,9% в 2023 году, а также в частичном восстановлении нарушенных производственно-сбытовых цепочек. Однако следует подчеркнуть, что произошедшие структурные изменения носят устойчивый и долгосрочный характер. В частности, нарастающая зависимость от китайских поставщиков и усиление роли государственного сектора формируют новые системные уязвимости экономической системы.

Проявившийся эффект «вытеснения» частных инвестиций государственными привел к заметному перекосу в структуре инвестиций – доля государственных вложений возросла с 3,5% до 5,1% ВВП, что неизбежно сказалось на эффективности распределения ресурсов.

Важно отметить, что технологическое отставание российской промышленности продолжает усугубляться вследствие ограниченного доступа к передовым западным технологиям и критически важным комплектующим. Мировой опыт санкционных режимов (на примере Ирана и Венесуэлы) свидетельствует, что период адаптации обычно занимает 5-7 лет, что не позволяет рассчитывать на быстрое восстановление докризисных экономических показателей.

В среднесрочной перспективе основными драйверами экономического роста, по всей видимости, останутся традиционные сырьевые отрасли и меры государственной поддержки. В этой связи ключевой стратегической задачей становится поиск оптимального баланса между необходимыми адаптационными мерами в условиях санкционного давления и сохранением потенциала для устойчивого долгосрочного развития национальной экономики.

Список источников

1. Центральный банк Российской Федерации. Обзор инвестиционной активности [Электронный ресурс]. - 2023. - URL: https://www.cbr.ru/ (дата обращения: 14.05.2025)

2. Федеральная таможенная служба. Внешняя торговля Российской Федерации [Электронный ресурс]. - 2023. - URL: https://customs.gov.ru/ (дата обращения: 14.05.2025)

3. Росстат. Инфляция и ценовая политика: стат. сборник. - М., 2023. - 134 с.

4. Drewry Shipping Consultants Ltd. Container Market Annual Review 2023. - London, 2023. - 87 p.

5. Международный валютный фонд. World Economic Outlook: стат. данные [Электронный ресурс]. - 2024. - URL: https://www.imf.org/ (дата обращения: 14.05.2025)

6. Солоу Р. Теория экономического роста / пер. с англ. - М.: Госиздат, 2020. - 312 с.

7. Российский союз промышленников и предпринимателей. Инвестиционный климат в России: аналитический доклад. - М., 2023. - 56 с.

УДК 37.013

СПЕЦИФИКА НАУЧНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ В ОБЛАСТИ ПРАКТИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

ШЕВЦОВ ВЛАДИМИР ВИКТОРОВИЧ,
профессор, доктор. экон. наук.
ШИЛЬД АНДРЕЙ ВИКТОРОВИЧ
магистрант
Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина,
г. Краснодар, Россия

Аннотация. Статья раскрывает понятие «научные исследования в менеджменте» при определенных построенных обстоятельствах на макро-, микро- и на международном уровне. Авторами описываются основные этапы методологии научных исследований в менеджменте, общепринятые принципы их функционирования. Обозначается важность научных работ менеджмента при формировании общепрофессиональных компетенций специалистов и по изучению происходящих процессов внутри компаний и организаций.
Ключевые слова: Научная новизна менеджмент исследовательские работы решение проблем актуальные рекомендации исследования в менеджменте.

THE SPECIFICS OF SCIENTIFIC RESEARCH IN THE FIELD OF PRACTICAL MANAGEMENT

Shevtsov Vladimir Viktorovich,
Shild Andrey Viktorovich

Annotation. The article reveals the concept of "scientific research in management" under certain constructed circumstances at the macro, micro and international levels. The authors describe the main stages of the methodology of scientific research in management, the generally accepted principles of their functioning. The importance of scientific works of management in the formation of general professional competencies of specialists and in the study of ongoing processes within companies and organizations is indicated.
Keywords: Scientific novelty management research papers problem solving current research recommendations in management.

Введение в научную методологию менеджмента представляет собой развернутую специальность академической области бизнес-сферы. Ее научная новизна призвана исследовать общую систему разнообразных исследований, актуальной аналитики и консультативных методик, происходящие в современных экономических условиях.

В настоящее время междисциплинарное понятие «научные исследования в менеджменте» обычное обозначает совокупность фундаментальных достижений, которые были достигнуты при определенно построенных обстоятельствах [4]. Это касается сравнительного и комплексного анализа, экономической оценки финансовых, организационных и операционных показателей персонала внутри организации, а также использования подходов к определению терминов в менеджменте.

При подготовке специалистов в области научного менеджмента, требующая профессиональных стандартов, особенно важно формирование определенных компетенций. Они необходимы будущим специалистом, чтобы достигать следующие результаты деятельности [2]:

1. Приобретение самостоятельности в ходе решения проблем исследовательского характера;

2. Достижение новизны и высокой оригинальности работы в современных научных исследованиях менеджмента;

3. Создание общепринятого оформления научно-исследовательских работ;

4. Окончание исследований и определение актуальных рекомендаций для решения проблемы в менеджменте.

При функционировании современных условий экономики методология менеджмента затрагивает как развитие определенного хозяйствующего субъекта, так и целую систематизированную структуру национальной, мировой экономике. Научные исследования при этом учитывают категорию фундаментальных направлений из макро-, микро- и мировой (международной) экономики.

Кроме того, важно обозначить, что наука проведения исследований в менеджменте начинает сближаться с учетом амортизации активов компании, со стоимостной оценкой, инновационными процессами и коммерциализацией результатов исследований.

Для более углубленного изучения научной работы в рамках заданной темы обратим внимание на таблицу 1. Она демонстрирует описание важных этапов в научной методологии менеджмента и указывает общепринятые характеристики проводимых на его основе исследований.

Таблица 1

Основные этапы методологии научных исследований в менеджменте (составлено авторами на основе [1])

Этапы научных исследований и работ	Принципы методологии научных исследований
1. Определение объекта и предмета исследования	Самостоятельность
2. Выбор научной гипотезы исследования	Новизна или уникальность исследования
3. Применение соответствующих методов и научных подходов	Определение стандартов оформления работы
4. Формирование теоретической базы	Теоретическая ценность
5. Разработка актуальных мероприятий для объекта научного исследования	Практическая значимость и уникальность разработанной стратегии
6. Оценка эффективности применимых методов	Методологическое усовершенствование
7. Обеспечение нормативных характеристик	Окончательное и научное завершение работы с выводами и умозаключениями

Исходя из предложенной информации в таблице 1 важно обозначить, что все последовательные этапы в научной методологии исследований менеджмента формируют необходимые знания и умения в соответствии с профессиональными стандартами. Они имеют особое значение в экономических исследованиях и касаются процессов подробного изучения законов, закономерностей субъективных/объективных факторов.

Помимо этого, этапы и принципы научных работ в менеджменте направлены на формирование не только профессиональных компетенций ученых, но и общекультурных, педагогических и управленческих компетенций.

Таким образом, выделяемые авторами адаптации в специфике планирования карьеры каждого сотрудника компании целесообразно учитывать при разработке программ повышения квалификации или переподготовке кадрового состава. Это поможет при построении и в будущем внедрении эффективной системы карьерных процессов в любой организации, начиная с малым предприятий и заканчивая огромными компаниями на рынке труда.

При проведении научных исследований в менеджменте, помимо компетенций, важную роль играет ряд различных специфических понятий, а именно такие как [3]:

1. Анализ;
2. Исследования или выработка новых научных знаний;
3. Диагностика принципов;
4. Организационная диагностика отклонений объекта;

5. Выявление сущности, закономерности и тенденций объекта;

6. Итоговая диагностика и приведение научного исследования к общему выводу.

По результатам проведенного исследования важно сформулировать следующий вывод: единый цикл методологии научных исследований в менеджменте включает в себя несколько важных этапов. Их строгая последовательность обусловлена необходимостью организаций и предприятий в проведении работ по изучению происходящих процессов. Помимо этого, они используются как на национальном, так и на международном уровне.

Методология менеджмента позволяет не только подробно изучить все протекающие феномены внутри компании и во всей экономике страны, но и сформировать общие профессиональные компетенции специалистов для их повышения квалификации.

Список источников

1. Васяичева В.А., Герасимов Б.Н. Развитие процесса инновационной деятельности предприятия // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2018. №10 (168). С. 69-76.

2. Герасимов Б.Н. Исследование роли и места менеджмента в управленческой деятельности организации // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2016. №1 (135). С. 55-60.

3. Страусс А., Корбин Д. Основы качественного исследования: обоснованная теория, процедуры и техники / Пер. Т.С.Васильевой. Москва, М. : КомКнига, 2007.

4. Фрейдина Е.В. Исследование систем управления / под ред. Ю.В. Гусева. М.: ОмегаЛ, 2008. 367 с.

УДК 339.9:004.738

ЦЕННОСТЬ РЕПУТАЦИИ В ЭКОНОМИКЕ СОВМЕСТНОГО ПОТРЕБЛЕНИЯ: ЭМПИРИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ ОТЗЫВОВ НА ЦЕНУ И СПРОС НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ

МИХАЙЛОВА АНАСТАСИЯ АЛЕКСАНДРОВНА,
студентка
ФИЛИНА ОЛЬГА ВЛАДИМИРОВНА
к.э.н., доцент
ФГБОУ ВО «Казанский Государственный Энергетический Университет»

Аннотация: статья исследует влияние репутации в экономике совместного потребления на цену и спрос. Эмпирический анализ российских платформ показывает значимую репутационную премию и высокую чувствительность спроса к отзывам.
Ключевые слова: репутация, отзывы, рейтинг, экономика совместного потребления, спрос, цена, цифровые платформы, асимметрия информации

THE VALUE OF REPUTATION IN THE CO-CONSUMPTION ECONOMY: AN EMPIRICAL ANALYSIS OF THE IMPACT OF REVIEWS ON PRICE AND DEMAND IN THE RUSSIAN MARKET

Mikhailova Anastasia Alexandrovna,
Filina Olga Vladimirovna

Abstract: This article explores the impact of reputation in the co-consumption economy on price and demand. An empirical analysis of Russian platforms shows a significant reputation premium and a high sensitivity of demand to reviews.
Keywords: reputation, reviews, rating, sharing economy, demand, price, digital platforms, information asymmetry.

В последние годы экономика совместного использования стала одним из ключевых направлений трансформации современной цифровой экономики. С ростом онлайн-платформ, позволяющих осуществлять прямое взаимодействие между пользователями, в отсутствие новых традиционных институтов управления, которые обмениваются товарами и услугами на основе доверия, прозрачности и репутации, репутация стала важным нематериальным активом для уменьшения информационной асимметрии и определения эффективности транзакций. Эта статья посвящена анализу репутационных факторов, особенно влиянию отзывов и рейтингов на цены и спрос в российской экономике совместного использования. Цель данного исследования - оценить величину репутационной премии и определить закономерность изменения спроса в ответ на сигналы о репутации пользователей. Для достижения поставленной цели были сформулированы следующие задачи: мы изучим теоретические основы формирования репутации, проанализируем существующий репутационный механизм российской платформы, разработаем и внедрим эконометрические модели, а также объясним полученные результаты в кон-

тексте современной теории и практики цифровой экономики.

Репутация в экономике платформы - это комплексный показатель качества и надежности пользователей, основанный на отзывах, рейтингах, частоте успешных транзакций и других сигналах. Согласно теории информационной асимметрии Акерлофа, неравномерное распределение знаний между участниками сделки снижает эффективность рынка. В экономике совместного использования репутационный механизм действует как компенсатор этого дисбаланса [1].

В цифровых транзакциях существуют сигналы репутации, которые особенно важны для пользователей, такие как средние оценки, текстовые комментарии, количество завершенных транзакций, статус верификации и продолжительность присутствия на платформе [2]. Эти параметры определяют уровень ожидаемого риска и влияют на готовность контрагента начать торговлю. В российской экономике надежность и социальные факторы играют важную роль, что подчеркивает важность комментариев как показателей надежности.

Российский рынок совместного потребления включает в себя широкий спектр платформ, включая рынок частной рекламы (Avito), сервисы недвижимости и проката автомобилей (Яндекс. Аренда, каршеринг), а также платформы семейных услуг (YouDo). Инфраструктура оценки этих сервисов основана на системах оценки, текстовых обзорах, проверенных файлах конфигурации и инструментах автоматизированной оценки транзакций.

Отличительной особенностью российской практики является то, что пользователи очень чувствительны к наличию негативных комментариев. Даже один-единственный отрицательный комментарий может значительно снизить спрос из-за низкого уровня институционального доверия и высокой чувствительности к рискам. По сравнению с зарубежными платформами (Airbnb, Uber), российский рынок демонстрирует сильную корреляцию между ценой и репутацией.

Чтобы эмпирически оценить влияние репутации на цены и спрос, были собраны выборки данных из открытых источников на крупнейших российских платформах. Анализ включает в себя такие параметры, как рейтинги, количество комментариев, содержание текстовых комментариев, цены и частоту посещений рекламных объявлений или услуг.

Очистка данных проводилась путем удаления дубликатов, выявления экстремальных значений и нормализации текстовых отзывов. Для измерения влияния репутации применены следующие модели:

- Линейная регрессия для оценки зависимости цены от рейтинга и числа отзывов;
- Модель спроса с включением репутационных переменных;
- Проверка гипотезы о нелинейности связи между рейтингом и спросом посредством квадратичных и пороговых моделей;
- Применение фиктивных переменных для учета различий по категориям товаров и услуг.

Для снижения эндогенности использовались методы фиксированных эффектов и инструментальных переменных. Основные ограничения исследования включают неполную доступность данных, возможное наличие фейковых отзывов и временные колебания репутационных оценок.

Результаты анализа показывают, что существует значительная и стабильная положительная корреляция между рейтингами продавцов и устанавливаемыми ими ценами. Увеличение средней оценки на 10/1 балла приводит к повышению цен на 1,5-3%, в зависимости от категории товара. Это подтверждает существование репутационной премии [3].

Факты также доказывают, что спрос чувствителен к репутационным факторам. Модель показывает, что пользователи предпочитают продавцов и исполнителей с высокими рейтингами. Даже если средний рейтинг останется высоким, готовность участвовать в негативных отзывах снизится. Когда рейтинг достигает более 4,7 баллов, наблюдается значительный спрос. Гетерогенный анализ показал значительные различия в интенсивности репутационных эффектов между категориями. Наиболее чувствительными к отзывам являются услуги и аренда, тогда как менее зависимыми — продажа подержанных товаров. Результаты оказались устойчивыми при проверке альтернативных спецификаций моделей.

Полученные результаты согласуются с результатами зарубежных исследований в области цифровой экономики, подтверждая важную роль репутации в снижении информационной асимметрии. Рос-

сийский рынок характеризуется высокой гибкостью спроса и ценовых факторов репутации, что можно объяснить определенными характеристиками институциональной среды и низким уровнем доверия между пользователями.

С точки зрения поведения потребителей, очевидно, что существенное влияние оказывают не только количественные параметры оценки, но и содержание текстовых комментариев [4]. Пользователи уделяют особое внимание деталям комментариев, подчеркивая надежность и честность продавца. Эти результаты могут быть использованы платформой для улучшения системы проверки и отображения отзывов.

Исследование показало, что репутация является важным фактором, определяющим цену и спрос на российском рынке долевого участия. Репутационные надбавки оказывают существенное влияние на цены, а спрос очень чувствителен к качеству отзывов. Практическая значимость этого исследования заключается в том, что платформа потенциально может использовать его результаты для разработки инструментов улучшения репутационной инфраструктуры и повышения доверия.

Будущие исследовательские возможности включают применение методов машинного обучения для анализа текстовых комментариев, изучение динамики формирования репутации с течением времени и использование ложных комментариев.

Список источников

1. Акерлоф, Дж. [Электронный ресурс] // Большая российская энциклопедия. — URL: https://bigenc.ru/c/akerlof-dzhordzh-4f2165 (дата обращения: 19.11.2025).

2. Digital transaction. [Электронный ресурс] // Investopedia. — URL: https://www.investopedia.com/terms/d/digital-transaction.asp (дата обращения: 19.11.2025).

3. Эластичность спроса и предложения. [Электронный ресурс] // Контур.Компас. — URL: https://kontur.ru/compass/spravka-compass/22720-elastichnost_sprosa_i_predlozheniya (дата обращения: 19.11.2025).

4. Отзывы глазами потребителя: механизмы восприятия и влияние на покупательские решения. [Электронный ресурс] // CyberLeninka. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/otzyvy-glazami-potrebitelya-mehanizmy-vospriyatiya-i-vliyanie-na-pokupatelskie-resheniya (дата обращения: 19.11.2025).

УДК 33

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПАРАМЕТРЫ ЭФФЕКТИВНОЙ БЕРЕЖЛИВОСТИ В СИСТЕМЕ ОБРАЗОВАНИЯ

ШЕСТАКОВА МАРИНА ДМИТРИЕВНА
магистрант
Белгородский государственный национальный исследовательский университет

Научный руководитель: Чистникова Ирина Вячеславовна
к.э.н., доцент
Белгородский государственный национальный исследовательский университет

Аннотация: Статья посвящена анализу экономических параметров, определяющих эффективность бережливости в системе образования. В условиях ограниченных ресурсов и растущих образовательных потребностей, бережливость становится ключевым фактором устойчивого развития. Авторы рассматривают такие параметры, как соотношение «затраты-результат», эффективность использования ресурсов, производительность труда, стоимость обучения, экономия от масштаба и эффективность инвестиций. Подчеркивается важность применения таких инструментов, как бюджетирование, ориентированное на результат, аудит, цифровизация и централизация закупок, для достижения максимальной отдачи от вложенных средств. Статья ориентирована на руководителей образовательных учреждений, специалистов по управлению и всех, кто заинтересован в оптимизации образовательных процессов и повышении их экономической эффективности.
Ключевые слова: Экономическая бережливость, система образования, управление ресурсами, эффективность, затраты-результат, стоимость обучения, производительность труда, бюджет, оптимизация, образовательные технологии, ROI.

ECONOMIC PARAMETERS OF EFFECTIVE THRIFT IN THE EDUCATION SYSTEM

Shestakova Marina Dmitrievna

Scientific adviser: Chistnikova Irina Vyacheslavovna

Abstract: The article is devoted to the analysis of economic parameters that determine the effectiveness of thrift in the education system. In the context of limited resources and growing educational needs, thrift is becoming a key factor in sustainable development. The authors consider parameters such as the cost-benefit ratio, resource efficiency, labor productivity, tuition fees, economies of scale, and investment efficiency. The importance of using tools such as results-based budgeting, auditing, digitalization and centralization of procurement is emphasized in order to maximize the return on invested funds. The article is aimed at heads of educational institutions, management specialists and anyone who is interested in optimizing educational processes and increasing their economic efficiency.
Keywords: Economic thrift, education system, resource management, efficiency, cost-benefit, cost of training, labor productivity, budget, optimization, educational technologies, ROI.

Введение. Современная система образования сталкивается с комплексом вызовов, требующих не только повышения качества обучения и доступности образовательных услуг, но и рационального использования ограниченных финансовых и материальных ресурсов. В условиях возрастающей конкуренции, демографических изменений и стремительного развития технологий, эффективная бережливость перестает быть просто желательной характеристикой, а становится критически важной стратегией для обеспечения устойчивости и развития образовательных учреждений.

Система образования, будучи одним из ключевых социальных институтов, находится под постоянным давлением необходимости оптимизации ресурсов. В условиях ограниченных бюджетов и растущих потребностей, эффективная бережливость становится не просто желательной, а жизненно необходимой стратегией. Однако, чтобы бережливость была действительно эффективной, она должна опираться на четкие экономические параметры, позволяющие измерять, анализировать и управлять процессами.

Эффективная бережливость в образовании – это не пассивное сокращение расходов, а активный, целенаправленный процесс оптимизации всех видов ресурсов с целью достижения максимальных образовательных результатов. Это подразумевает глубокое понимание того, как каждый вложенный рубль, каждый час рабочего времени, каждый квадратный метр площади в конечном итоге способствует достижению главной цели – формированию знаний, умений и компетенций у обучающихся [1, с. 113].

Однако, для того чтобы бережливость была действительно эффективной, она должна опираться на четкие, измеримые экономические параметры. Без них любые попытки оптимизации могут оказаться поверхностными, привести к непредвиденным негативным последствиям или просто быть неэффективными. Именно экономические показатели позволяют провести объективный анализ, выявить «узкие места», оценить результативность предпринятых мер и принимать обоснованные управленческие решения.

Данная статья посвящена рассмотрению ключевых экономических параметров, которые позволяют реализовать принципы эффективной бережливости в системе образования. Мы проанализируем, какие показатели необходимо использовать для оценки затрат и результатов, как измерять эффективность использования ресурсов, и какие инструменты могут помочь внедрить эти принципы на практике, способствуя повышению качества образования при сохранении или оптимизации бюджетных расходов.

Что такое экономическая бережливость в образовании? Экономическая бережливость в образовании – это целенаправленное управление ресурсами (финансовыми, материальными, временными, человеческими), направленное на максимизацию образовательных результатов при минимизации затрат. Это не означает сокращение расходов ради сокращения, а скорее поиск наиболее рациональных и эффективных способов использования имеющихся средств для достижения поставленных образовательных целей [3, с. 83].

Ключевые экономические параметры бережливости:

- Соотношение «затраты-результат» (Cost-Benefit Analysis):

Описание: это фундаментальный параметр, оценивающий, насколько оправданы вложенные средства (затраты) по сравнению с достигнутыми образовательными результатами (пользой).

Применение: анализ эффективности внедрения новых образовательных технологий, программ, методик. Оценка инвестиций в повышение квалификации учителей. Сравнение стоимости обучения в разных форматах (очное, дистанционное, смешанное).

Пример: инвестиции в электронные библиотеки (затраты) могут привести к повышению доступности учебных материалов, самостоятельности учащихся и улучшению качества исследований (результат), что в долгосрочной перспективе оправдывает затраты [2, с. 216].

- Эффективность использования ресурсов (Resource Utilization Efficiency):

Описание: измеряет, насколько полно и рационально используются имеющиеся активы: учебные площади, оборудование, учебники, время учителей и учеников.

Применение: оптимизация расписания занятий для максимальной загрузки аудиторий. Анализ износа и востребованности учебного оборудования. Оценка эффективности использования бюджетных средств на закупку учебных материалов.

Пример: использование мультимедийных комплексов в нескольких классах по очереди вместо покупки одного для каждого класса значительно повышает эффективность использования дорогостоящего оборудования [4, с. 472].

- Производительность труда (Labor Productivity):

Описание: оценивает объем образовательных услуг или качество обучения, достигаемое одним преподавателем или сотрудником за определенный период.

Применение: анализ нагрузки на преподавателей, эффективности административного персонала. Внедрение инструментов, автоматизирующих рутинные задачи (проверка работ, отчетность).

Пример: внедрение системы автоматической проверки тестов позволяет учителю уделять больше времени индивидуальной работе с учениками, повышая его производительность в плане образовательной поддержки.

- Стоимость обучения (Cost of Education):

Описание: общие расходы, связанные с предоставлением образовательных услуг (прямые и косвенные затраты), деленные на количество обучающихся или единицу образовательной услуги.

Применение: сравнительный анализ стоимости обучения в различных образовательных учреждениях или по различным программам. Определение точек безубыточности.

Пример: расчет стоимости обучения одного студента в университете, учитывая зарплаты преподавателей, содержание инфраструктуры, административные расходы и т.д.

- Экономия от масштаба (Economies of Scale):

Описание: снижение средней стоимости единицы образовательной услуги при увеличении объемов ее предоставления.

Применение: обоснование создания крупных образовательных центров, объединения школ, централизованных закупок.

Пример: централизованная закупка учебников для целого региона будет дешевле, чем если каждая школа будет закупать их отдельно [5, с. 300].

- Эффективность инвестиций (Return on Investment - ROI):

Описание: показатель, измеряющий доходность инвестиций в образовательные проекты по отношению к их стоимости.

Применение: оценка целесообразности вложений в новые технологии, программы повышения квалификации, научные исследования.

Пример: инвестиции в программу раннего развития детей (ROI) могут показать высокую доходность в виде повышения уровня их успеваемости в дальнейшем, снижения затрат на коррекционное обучение и повышения общего уровня человеческого капитала в будущем [6, с. 344].

Инструменты внедрения экономической бережливости:

- Бюджетирование, ориентированное на результат (БОР): переход от финансирования «процесса» к финансированию «результата», когда средства выделяются под конкретные, измеримые цели.
- Аудит и мониторинг: регулярная оценка эффективности использования ресурсов и достижения поставленных задач.
- Цифровизация: внедрение информационных систем для учета, анализа и управления ресурсами.
- Централизация закупок: уменьшение расходов за счет оптовых закупок и стандартизации.
- Внедрение стандартов качества: позволяет оценивать эффективность образовательных процессов и выявлять области для оптимизации [9, с. 160].

Методы и организация исследования. Для всестороннего анализа экономических параметров эффективной бережливости в системе образования и разработки практических рекомендаций, предлагается комплексный подход к организации исследования, включающий следующие методы:

1. Теоретические методы:

- Анализ научной литературы:

Цель: систематизация существующих знаний по вопросам экономической эффективности, управления ресурсами, бережливости в образовательных системах и смежных областях (экономика,

менеджмент, педагогика). Изучение отечественных и зарубежных исследований, публикаций, монографий [7, с. 26].

Процесс: изучение статей, книг, диссертаций, посвященных экономическим аспектам образования, теории управления, методам оценки эффективности. Выявление ключевых концепций, моделей и параметров.

- Сравнительный анализ:

Цель: сравнение подходов к оценке бережливости и экономической эффективности в различных национальных образовательных системах, а также в других отраслях, где принципы бережливого производства успешно применяются.

Процесс: анализ статистических данных, отчетности, нормативно-правовых актов других стран и отраслей для выявления лучших практик и адаптации их к образовательному контексту [8, с. 288].

2. Эмпирические методы:

- Кейс-стади (Case Study):

Цель: глубокое изучение опыта отдельных образовательных учреждений (школ, вузов, колледжей), успешно применяющих принципы бережливости.

Процесс: выбор нескольких репрезентативных учреждений, проведение интервью с руководителями, преподавателями, административным персоналом. Анализ внутренней документации (бюджеты, отчеты, планы). Сбор данных о внедренных мерах бережливости и их результатах.

- Анкетирование и опросы:

Цель: сбор количественных и качественных данных от широкого круга участников образовательного процесса (руководители, педагоги, администраторы, возможно, родители и студенты) для выявления их мнений, проблем и предложений относительно бережливости.

Процесс: разработка структурированных анкет с вопросами, охватывающими различные аспекты экономической бережливости. Проведение онлайн- или офлайн-опросов.

- Анализ статистических данных:

Цель: количественная оценка экономических параметров бережливости на макро- и микроуровне (на уровне региональной или национальной системы образования, а также на уровне отдельных учреждений).

Процесс: сбор и анализ официальной статистической отчетности образовательных учреждений, органов управления образованием (данные о бюджетах, расходах, показателях успеваемости, наполняемости классов, использовании площадей и т.д.).

- Интервьюирование (полуструктурированное):

Цель: получение более глубокой и детализированной информации от ключевых стейкхолдеров (руководители образовательных учреждений, специалисты по финансам, представители органов управления образованием).

Процесс: проведение индивидуальных или групповых интервью с использованием заранее подготовленного списка вопросов, но с возможностью задавать уточняющие вопросы и углубляться в интересующие аспекты.

3. Методы количественного анализа:

- Расчет экономических показателей:

Цель: применение конкретных экономических показателей для оценки эффективности бережливости.

Процесс: расчет соотношения «затраты-результат», показателей эффективности использования ресурсов, стоимости обучения, ROI и других параметров, определенных в рамках теоретического анализа.

- Статистический анализ данных:

Цель: выявление корреляций между внедрением мер бережливости и достижением образовательных и экономических результатов.

Процесс: использование статистических пакетов для обработки данных, полученных в ходе анкетирования и анализа статистической отчетности.

Организация исследования:

Этап 1: Подготовительный (теоретический)

- Обзор литературы, определение теоретической базы.
- Формулирование целей и задач исследования.
- Выбор и обоснование используемых методов.
- Разработка инструментария (анкеты, гайды для интервью).

Этап 2: Сбор данных (эмпирический)

- Проведение кейс-стади в выбранных образовательных учреждениях.
- Организация и проведение анкетирования/опросов.
- Сбор и систематизация статистических данных.
- Проведение интервьюирования.

Этап 3: Анализ и интерпретация данных

- Обработка количественных данных, расчет экономических показателей.
- Анализ качественных данных, полученных в ходе интервью и кейс-стади.
- Сравнительный анализ результатов.
- Выявление взаимосвязей между факторами бережливости и образовательными/экономическими результатами.

Этап 4: Формулирование выводов и рекомендаций

- Обобщение полученных результатов.
- Формулирование выводов относительно эффективности различных экономических параметров бережливости.
- Разработка практических рекомендаций для образовательных учреждений и органов управления образованием по внедрению и оптимизации мер бережливости.
- Определение направлений для дальнейших исследований.

Данная методология позволит провести всестороннее и объективное исследование, основанное как на теоретических разработках, так и на эмпирических данных, что обеспечит возможность формирования научно обоснованных выводов и практических рекомендаций.

Заключение. Проведенное исследование подтверждает, что эффективная бережливость является неотъемлемым условием устойчивого развития и повышения качества системы образования. В условиях постоянно меняющейся экономической среды и растущих требований к образовательным результатам, образовательные учреждения и органы управления образованием не могут игнорировать необходимость оптимизации использования ресурсов.

Мы установили, что эффективность бережливости достигается не за счет простого сокращения расходов, а благодаря целенаправленному управлению, основанному на четких экономических параметрах. Ключевыми среди них являются:

• Соотношение «затраты-результат»: Позволяет оценить целесообразность вложенных средств в образовательные программы, технологии и методики.

• Эффективность использования ресурсов: Оптимизация загрузки аудиторий, оборудования и рабочего времени способствует сокращению издержек без ущерба для учебного процесса.

• Производительность труда педагогического и административного персонала: Внедрение современных инструментов и методик позволяет повысить эффективность работы сотрудников.

• Анализ стоимости обучения: Четкое понимание себестоимости образовательных услуг необходимо для формирования обоснованных цен и поиска путей снижения издержек.

• Экономия от масштаба: Централизация процессов и укрупнение образовательных единиц могут привести к существенному снижению затрат.

• Эффективность инвестиций: Правильная оценка отдачи от вложений в инновации и развитие обеспечивает долгосрочный рост качества образования.

Использование таких инструментов, как бюджетирование, ориентированное на результат, регулярный аудит, цифровизация процессов и централизованные закупки, позволяет перейти от реактивно-

го управления к проактивному, основанному на данных и направленному на достижение конкретных, измеримых целей.

Практические рекомендации, разработанные в ходе исследования, направлены на формирование культуры бережливости на всех уровнях образовательной системы. Это включает:

• Внедрение систем финансового планирования и контроля, ориентированных на результат.

• Проведение регулярной оценки эффективности использования материальных и нематериальных активов.

• Создание стимулов для педагогического и административного персонала к поиску и внедрению инновационных решений по оптимизации расходов.

• Активное использование информационных технологий для автоматизации рутинных процессов и улучшения качества управленческих решений.

• Развитие партнерских отношений с поставщиками для получения наиболее выгодных условий закупок.

Внедрение принципов экономической бережливости требует системного подхода, вовлеченности всего коллектива и поддержки со стороны руководства. Однако, инвестиции в эти процессы окупаются не только финансовой экономией, но и, что более важно, повышением качества образования, улучшением условий для обучения и развития, а также укреплением конкурентоспособности образовательных учреждений на долгосрочную перспективу. Дальнейшие исследования могут быть направлены на более глубокий анализ специфики применения бережливых технологий в различных типах образовательных учреждений и на изучение влияния человеческого капитала на эффективность бережливости.

Список источников

1. Аверина С.А., Владыка М.В., Старикова М.С., Чистникова И.В. Научно-прикладные основы развития бережливых технологий в образовательных организациях региона // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. – 2022. – Т. 8. – № 4. – С. 113-123.

2. Анализ и управление затратами в образовательной организации / под ред. А. Н. Титова. – Москва: Издательство «Просвещение», 2021. – 216 с.

3. Везиров Т.Г., Султанова Л.А. Бережливое производство в образовательной организации // Современные проблемы науки и образования. – 2017. – № 5. – С. 83-83.

4. Вумек Д., Джонс Д., Рус Д. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании. – М.: Альпина Паблишер, 2021. – 472 с.

5. Государственное и муниципальное управление в сфере образования / под ред. В. М. Жукова. – Москва: Издательство «Юрайт», 2022. – 300 с.

6. Имаи М. Гемба Кайдзен: Путь к снижению затрат и повышению качества. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 344 с.

7. Лапидус Л.В. Бережливое образовательное учреждение: современные подходы к повышению эффективности // Экономика и управление. – 2020. – № 3. – С. 25-31.

8. Сорокина Н. А. Экономическая эффективность деятельности образовательной организации: учебник. – Москва: КноРус, 2023. – 288 с.

9. Управление государственными финансами в сфере образования / под ред. И. В. Демина. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 160 с.

УДК: 330

ТЕОРИЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО ПОВЕДЕНИЯ И СОВРЕМЕННОСТЬ

КНЫШОВА МАРИЯ АНАТОЛЬЕВНА
студент 2 курса
Южно-Уральский государственный
гуманитарно-педагогический университет (ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

Научный руководитель: Тюнин Александр Иванович
к.п.н, доцент кафедры экономики, управления и права
профессионально-педагогического института
ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ» г. Челябинск

Аннотация: В статье особое внимание посвящено теории потребительского поведения и её изменения в современных условиях. Со входом человека на цифровой рынок, современный потребитель стал сталкивается с нематериальными благами (цифровыми продуктами). В связи с этим старым экономическим моделям, таким как Теория потребительского поведения, приходится подстраиваться под новые реалии.
Ключевые слова: потребитель, теория потребительского поведения, законы Госсена, полезность, современный потребитель.

CONSUMER BEHAVIOR THEORY AND MODERNITY

Knyshova Maria Anatolyevna

Scientific adviser: Tyunin Alexander Ivanovich

Abstract: The article focuses on the theory of consumer behavior and its changes in modern conditions. With the entry of a person into the digital market, the modern consumer has become faced with intangible benefits (digital products). In this regard, old economic models, such as the Theory of Consumer Behavior, have to adapt to new realities.
Keywords: consumer, theory of consumer behavior, laws of Gossen, utility, modern consumer.

Теория потребительского поведения изменилась под влиянием новых технологий. У потребителя появились новые возможности приобрести блага, например, через онлайн-покупки. Кроме того, информация стала одной из основных потребностей современного человека: посты в социальных сетях, просмотр новостей, онлайн-музыка и др. Полезность этого блага стала измеряться не деньгами, а вниманием и временем.

Как самостоятельная наука теория потребительского поведения начала своё формирование в 50-60-х годах. Она изучает потребительские предпочтения, бюджетные ограничения и выбор потребителя. Согласно ей, цель потребителя – наиболее полное удовлетворение имеющихся потребностей посредством использования набора различных благ [1, стр 54]. То есть потребитель стремится сформировать набор благ, обеспечивающий максимальную потребность, при этом учитываю бюджетные ограничения.

Закон убывающей предельной полезности также называют первым законом Германа Гейнриха

Госсена (1810-1858), немецкого экономиста девятнадцатого века. Закон убывающей предельной полезности гласит: «При росте количества потребляемого товара предельная полезность каждой дополнительной единицы уменьшается» [2, стр 76]. Рассмотрим его на примере такого блага, как кофе.

Мы имеем семь чашек кофе. Потребление первой чашки кофе принесёт максимальную полезность – даст потребителю бодрость. Вторая потребленная чашка кофе будет иметь полезность на единицу меньше, третья уже может не принести удовольствия, а седьмая чашка будет иметь минимальную полезность. Восьмая чашка кофе в данном случае уже не принесёт никакой полезности и станет вредом. Визуализацию примера можно посмотреть на рисунке 1.

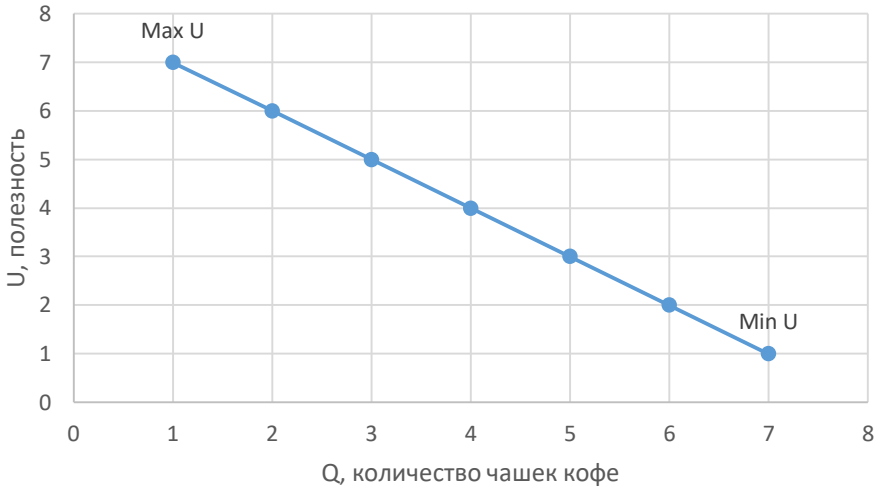

Рис. 1. Первый закон Госсена на примере кофе

Как же использовать данную теорию в современности? Ведь в нынешнем мире набор благ стал шире. Возник «Парадокс выбора», описанный американским психологом Барри Шварцом [3]. В информационном пространстве очень широкий выбор благ, но они не являются материальными и не имеют явную цену. Потребитель может выбирать из списка социальных сетей, приложений, услуг разных сервисов и сайтов. Закон Госсена всё ещё действует, сменив сферу материальных благ на сферу цифровых продуктов. Теперь за «полезность» может считаться количество информации, что удовлетворяет потребителя за ограниченное количество времени, а также фактор заинтересованности потребителя в информационном благе.

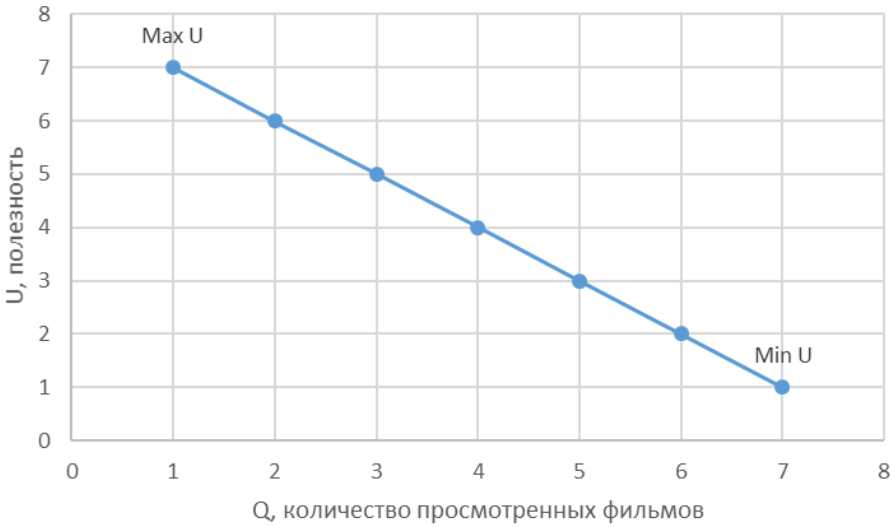

Рис. 2. Первый закон Госсена на примере просмотра фильмов

Возьмем как пример просмотр фильмов. У нас есть семь разных фильмов. Просмотр первого фильма принесёт максимальное удовольствие потребителю. За просмотром второго фильма заинтересованность смотрящего снизится на единицу. После третьего фильма потребитель уже будет чувствовать усталость. Просмотр седьмого фильма принесет минимальную полезность. В таком случае просмотр восьмого фильма уже не принесет никакой полезности, а станет вредом – у потребителя может начаться головная боль или заболят глаза (см. рис. 2).

Отличным примером использования Теории потребительского поведения в современных реалиях является алгоритм рекомендаций. Алгоритм рекомендаций – это система, которая анализирует поведение пользователя и предлагает ему наиболее подходящий контент (фильмы, клипы, музыку и др.), то есть контент, что удовлетворит его потребности. Для этого в современном мире используют нейронные сети и технологии обработки естественного языка (NLP).

Таким образом, мы видим, что теория потребительского поведения не потеряла своей актуальности и продолжает использоваться в современной экономике. Действие законов теории потребительского поведения расширилось вместе с рынком товаров и услуг, подстраиваясь под новые реалии. В зависимости от потребностей и задач конкретной системы безопасности разрабатываются соответствующие способы и выделяются средства. Алгоритм построения такой системы включает: изучение специфики деятельности, место на рынке, выявление и анализ угроз, анализ производимых мер, моделирование новой системы, внедрение новой системы и экспертная оценка ее эффективности. В будущем компании, в том числе производители цифровых продуктов, смогут более точно предугадывать поведение пользователя благодаря развитию высоких технологий, таких как искусственный интеллект. А Теория потребительского поведения и законы Госсена являются универсальными экономическими принципами для прошлого и нынешнего времени.

Список источников

1. Боголюбова, Н. П. Микроэкономика: теория потребительского поведения. – Екатеринбург: Издательство Уральского университета. - 2017. – 54 с.

2. Тумашев, А. Р. Экономическая теория в двух частях. Часть 1. Введение в экономическую науку. Микроэкономика [Электронный ресурс]. - Режим доступа: URL: https://s.eruditor.one/file/3615829/ . (18.10.2025).

3. Барри Шварц. Парадокс выбора. Как принимать решения, о которых мы не будем жалеть [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://www.litres.ru/book/barri-shvarc/paradoks-vybora-kak-prinimat-resheniya-o-kotoryh-my-ne-budem-68664705/?ysclid=mia01gt43s947066348. (22.11.25)

4. Тюнин, А. И. Экономическая безопасность организации / А. И. Тюнин // Ключевые элементы развития человеческого потенциала, экономики и обеспечения экономической безопасности: Сборник статей участников Международной научно-практической конференции V Уральского вернисажа науки и бизнеса, Челябинск, 16 марта 2018 года / Под общей редакцией Е.П. Велихова. – Челябинск: Челябинский государственный университет, 2018. – С. 286-291. – EDN XRPHSH.

© М.А. Кнышова, А.И. Тюнин, 2025

МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 338.312

ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДОВ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА ДЛЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА В ОРГАНИЗАЦИИ

МОРОЗОВА НАДЕЖДА ВЛАДИМИРОВНА
магистрант
АОЧУ ВО «Московский финансово-юридический университет МФЮА»

Аннотация: В условиях высокой конкуренции и постоянно растущих требований потребителей к качеству продукции предприятия вынуждены искать эффективные инструменты оптимизации бизнес-процессов. Система менеджмента качества (СМК), построенная на принципах ISO 9001, обеспечивает базовую структуру управления качеством, однако её результативность можно существенно повысить за счёт интеграции методов бережливого производства (Lean). Актуальность исследования обусловлена необходимостью сокращения времени производственного цикла, снижения издержек при сохранения высокого уровня качества продукции, повышения удовлетворенности потребителей, рационального использования ресурсов.
Ключевые слова: бережливое производство, Кайдзен, конкурентоспособность, качество, производительность, система менеджмента качества.

THE USE OF LEAN MANUFACTURING METHODS TO IMPROVE THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM IN THE ORGANIZATION

Morozova Nadezhda Vladimirovna

Abstract: In conditions of high competition and ever-increasing consumer demands for product quality, enterprises are forced to look for effective tools to optimize business processes. The quality management system (QMS), based on the principles of ISO 9001, provides a basic quality management structure, but its effectiveness can be significantly improved by integrating (Lean) production methods. The relevance of the research is due to the need to reduce the time of the production cycle, reduce costs while maintaining a high level of product quality, increase customer satisfaction, and rational use of resources.
Keywords: lean manufacturing, Kaizen, competitiveness, quality, productivity, quality management system.

В условиях глобализации и постоянного роста требований и ожиданий потребителей и других заинтересованных сторон организации вынуждены постоянно адаптировать и улучшать свою организацию бизнеса. В связи с этим применяется концепция бережливого производства.

Согласно ГОСТ Р 56020-2020 «Бережливое производство. Основные положения и словарь», бережливое производство (Lean Production) – это концепция организации бизнеса, ориентированная на создание привлекательной ценности для потребителя путем формирования непрерывного потока создания ценности с охватом всех процессов организации и их постоянного совершенствования через вовлечение персонала и устранение всех видов потерь. [1]

Данный подход в настоящее время признается как наиболее эффективный и надежный способ

по повышению конкурентоспособности и выхода компании из кризиса. Методы бережливого производства без каких-либо рискованных вложений значительно сокращают издержки, снижают время производственного цикла, повышают производительность, улучшают качество продукции и услуг.

Несмотря на высокую эффективность, достижимую за счёт методов бережливого производства, их устойчивое функционирование невозможно без прочной основы, обеспечиваемой системой менеджмента качества. СМК формирует стандартизированную, документированную и контролируемую среду, в которой Lean инициативы могут развиваться системно, а не фрагментарно. Без управления процессами, прослеживаемости, контроля несоответствий и постоянного улучшения, заложенных в стандарте ISO 9001, бережливые практики рискуют превратиться в краткосрочные «кампании по уборке» или привести к снижению качества под видом «оптимизации».

Термин бережливое производство или «Lean production» впервые ввел Джон Крафчик в 1988 году, но идеи, лежащие в основе, разработал японский инженер Тайити Оно, создавший производственную систему Тойота в 1950-е годы. [2]

Мировой опыт показывает следующие результаты внедрения инструментов бережливого производства:

- рост производительности труда на 35-70%;
- сокращение времени производственного цикла на 25-90%;
- сокращение брака на 58-99%;
- рост качества продукции на 40%;
- увеличение времени работы оборудования до 98,87%;
- высвобождение производственных площадей на 25-50%. [3]

На российском рынке производителей среди компаний, применяющих бережливое производство, присутствуют как малые предприятия, так и крупные корпорации. Причинами применения принципов бережливого производства в большей степени становится: нехватка квалифицированного персонала, устаревшие технологии и оборудование, высокая себестоимость готового изделия, высокая энергоемкость и затратность производства, нарушение сроков поставок, высокая конкуренция и т.д. [4]

Философия бережливого производства строится на чёткой ориентации на создание ценности с точки зрения клиента и систематическом устранении всего, что не вносит вклад в эту ценность. Однако требуется инструментарий, позволяющий выявлять потери, оптимизировать процессы и вовлекать персонал в постоянные улучшения. Именно эту роль выполняют методы и инструменты бережливого производства, которые трансформируют общие идеи в конкретные, измеримые и воспроизводимые действия на операционном уровне.

Рассмотрим конкретные методы концепции бережливого производства и их принцип действия.

1. Система 5S (система организации рабочего места) – система наведения порядка, чистоты и укрепления дисциплины на рабочем месте.
2. Система непрерывного совершенствования (Кайдзен) – принципы и методы, обеспечивающие постоянное, непрерывное улучшение деятельности предприятия.
3. Система быстрой переналадки оборудования (SMED – Single Minute Exchange of Dies) – правила и процедуры, позволяющие выполнить переналадку производственного оборудования за короткое время.
4. Система всеобщего обслуживания оборудования (TPM – Total Productive Maintenance) – комплекс мероприятий, направленных поддержание постоянной работоспособности технологического оборудования, обеспечение качественной продукции, выполнение требований безопасной работы оборудования, снижение влияния на окружающую среду.
5. Система «точно вовремя» (JIT – Just-in-time) – обеспечивает поставку предметов труда в требуемое время и в требуемом количестве по мере необходимости.
6. Картирование потока создания ценности (VSM) – составление карт с описанием всех видов действий, выполняемых в ходе создания ценности продукта или семейства продуктов. Составляются карты текущего и будущего состояния процесса с указанием изменений.

7. Система бездефектного изготовления продукции – использование методов и устройств, предотвращающих появление дефектов.

8. Защита от непреднамеренных ошибок (Poka-Yoke) – организационные и инженерные приемы, позволяющие исполнителю при работе избежать ошибок.

9. Канбан (kanban) – средство информирования, с помощью которого дается разрешение или указание на производство или передачу изделий в производстве, организованном по принципу вытягивания.

10. Визуальное управление и контроль – способы и технические устройства, информирующие о том, как должна выполняться работа, или позволяющие оценить текущее состояние процесса – норма или отклонение.

11. Организация единичного производственного потока – метод работы, при котором станок или процесс (например, проектирование, принятие заказа или производство) обрабатывает не больше одного изделия одновременно.

12. Стандартизированная работа – работа с применением документов (стандартных операционных процедур) с точным описанием каждого действия для каждого процесса и исполнителя. [3]

Рассмотренные методы бережливого производства демонстрируют значительный потенциал для повышения эффективности и качества производственных процессов. Однако их разрозненное или спонтанное применение зачастую не приводит к устойчивым результатам и может даже вызвать сопротивление персонала. Для достижения системного эффекта требуется не просто использование отдельных инструментов, а структурированный, поэтапный подход, обеспечивающий согласованность действий, вовлечение всех уровней управления и преемственность изменений. Это обуславливает необходимость разработки и реализации целостного алгоритма внедрения бережливого производства, адаптированного к специфике предприятия и интегрированного в существующую систему менеджмента качества.

Перейдем к обзору типового алгоритма внедрения концепции бережливого производства в организацию.

Этап 1. Подготовительный: создание условий для изменений.

На данном этапе происходит формальное утверждение руководителя о внедрении принципов бережливого производства на предприятии. Выделяются ресурсы (время, бюджет, персонал). Формируются кросс-функциональные команды. Проводится диагностика текущего состояния: аудит ключевых процессов (сборка, логистика, контроль); оценка зрелости системы менеджмента качества; идентификация «болевых точек»: простои, брак, дублирование операций, избыточные запасы. Определяется участок с частыми сбоями и стратегическим значением. Фиксируются базовые показатели: уровень брака, время цикла, загрузка оборудования, запасы.

Этап 2. Анализ и проектирование будущего состояния.

Проводится картирование потока создания ценности (Value Stream Mapping). Выявляются все виды потерь по классификации Toyota: перепроизводство, ожидание, транспортировка, излишняя обработка, запасы, движения, дефекты, нереализованный потенциал.

Выполняется разработка будущего состояния (Future State Map). Определяются целевые показатели (например сокращение времени цикла на 30%). На основе проведенного анализа выбираются приоритетные инструменты Lean. (рассмотрены выше).

Этап 3. Пилотное внедрение и апробация.

На данном этапе начинают действовать выбранные инструменты. Возможное использование специализированных методов: настройка Kanban-системы для комплектующих с учётом сроков годности, проведение SMED-мероприятий для сокращения времени переналадки.

Проводятся обучающие тренинги для участников бережливого производства «на месте». Собираются предложения по улучшению. Используется нематериальная и материальная мотивация.

Этап 4. Оценка, коррекция и стандартизация.

На этапе 4 происходит сравнение показателей «до» и «после»: уровень брака, время цикла, оборачиваемость запасов, коэффициент эффективности потока. Проводится анализ отклонений и коррекция действий. Успешные решения документируются как лучшая практика в СМК.

Этап 5. Масштабирование и институционализация.

Далее лучшие выявленные практики распространяются на другие участки производства, постепенно внедряются на смежные линии, цеха, функции. Используемые решения видоизменяются под специфику каждого направления действия. Формируется культура непрерывного улучшения (Кайдзен). Происходит интеграция бережливого производства в корпоративные системы управления.

С 1 ноября 2025 года начинает действие ГОСТ Р 56405-2024 «Бережливое производство. Процесс сертификации систем менеджмента. Процедура оценки», который позволит установить единый порядок сертификации систем менеджмента бережливого производства на соответствие требованиям ГОСТ Р 56404 и ГОСТ Р 56406 для получения сертификата соответствия.

В заключении можно сказать, что эффективное применение бережливого производства в компании – это не разовая акция, а долговременный процесс трансформации компании изнутри, объединяющий технологические, управленческие и культурные изменения.

Бережливое производство не может быть устойчивым в отрыве от системы менеджмента качества: именно СМК обеспечивает необходимую дисциплину, стандартизацию и управление рисками, без которых стремление к сокращению потерь может привести к компромиссу в вопросах безопасности и надёжности продукции.

Рассмотренный алгоритм позволяет минимизировать риски, обеспечить измеримость результатов и создать предпосылки для устойчивого развития предприятия на основе принципов Lean.

Список источников

1. ГОСТ Р 56020-2020 «Бережливое производство. Основные положения и словарь»;
2. Монден Я. «Система менеджмента Тойоты» (перевод с английского)/ Ясухиро Монден. — Москва: Институт комплексных стратегических исследований, 2007. — 198 с.
3. Елагина В.Б. «Менеджмент качества и основы бережливого производства: учебное пособие / В.Б. Елагина, Г.Р. Царева. – Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2019. – 178 с.
4. Вумек Дж., Джонс Д. «Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании». — М.: Альпина Паблишер, 2023.

УДК 658.5.011

ПРИНЦИПЫ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА КАК НЕОТЪЕМЛЕМАЯ ЧАСТЬ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

МОРОЗОВА НАДЕЖДА ВЛАДИМИРОВНА
магистрант
АОЧУ ВО «Московский финансово-юридический университет МФЮА»

Аннотация. Система менеджмента качества (СМК) играет ключевую роль в производственной компании. Она обеспечивает стандартизацию процессов, что в свою очередь повышает эффективность работы и снижает вероятность ошибок. Установленные 7 принципов СМК позволяют организации самостоятельно проводить оценку бизнес-процессов и своевременно отвечать на вызовы окружающей среды, которая сильно отличается, что была в последние десятилетия. Среда, в которой на сегодняшний день функционирует организация характеризуется стремительными изменениями, глобализацией рынков и проявлением знаний в качестве основного ресурса.
Ключевые слова: Система менеджмента качества, принципы СМК, качество, развитие организации, лидерство.

PRINCIPLES OF THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM AS AN INTEGRAL PART OF THE ORGANIZATION'S DEVELOPMENT

Morozova Nadezhda Vladimirovna

Abstract. The quality management System (QMS) plays a key role in a manufacturing company. It provides standardization of processes, which in turn increases work efficiency and reduces the likelihood of errors. The established 7 principles of the QMS allow an organization to independently assess business processes and respond in a timely manner to the challenges of the environment, which is very different from what it has been in recent decades. The environment in which the organization currently operates is characterized by rapid changes, the globalization of markets and the manifestation of knowledge as the main resource.
Keywords: Quality management system, QMS principles, quality, organization development, leadership.

Система менеджмента качества (СМК) играет ключевую роль в компании. Она обеспечивает стандартизацию всех процессов организации, что в свою очередь повышает эффективность работы и снижает вероятность ошибок. СМК применяется в организации в тех случаях когда компании необходима демонстрация способности постоянно предоставлять услуги или производить продукцию, отвечающими установленным нормам и правилам на законодательном уровне и требований потребителей, когда компания нацелена на расширение или модернизацию производства для достижения главной цели – удовлетворить запросы потребителя и получить прибыль.

Применение СМК регламентируется такими основными стандартами как:

- ISO 9001 «Система менеджмента качества. Требования» - устанавливает требования к системе менеджмента качества и определяет модель СМК, основанную на процессах;
- ISO 9000 «Система менеджмента качества. Основные положения и словарь» - устанавливает основные понятия и принципы менеджмента качества.

Международный стандарт ISO 9001, принятый в боле чем 170 странах, остается самым распространенным в мире. Общее количество сертифицированных организаций превышает 1 миллион.

Применение системы менеджмента качества на предприятии – является стратегическим решением для достижения результатов по улучшению деятельности и обеспечению фундаментальной документационной базы для реализации инициатив, направленных на устойчивое развитие компании [1].

Применение СМК начинается с анализа текущих процессов и ситуации на предприятии. Это позволяет выявить слабые места и определить области для улучшения бизнес-процессов. Например, в компании могут быть этапы производства, которые замедляют общий процесс производства готовой продукции [2].

Далее разрабатывается документация на основании которой должны быть установлены стандарты и порядок оптимизации работы сотрудников. Затем один из самых трудоемких процессов – внедрение СМК и внутренний аудит. На данном этапе рабочая группа может столкнуться с сопротивлением к устоявшимся процессам со стороны сотрудников компании. Руководство в данном случае должно выстроить работу таким образом, чтобы донести точную информацию до исполнителей и целях и задачах предстоящих изменений процессов для достижения более глобальных целей и устойчивого роста компании.

Внедрение СМК – это не одноразовое мероприятие, а непрерывный целенаправленный процесс. Система не должна быть сложной, но должна точно отражать все бизнес-процессы и потребности организации. Для удобства внедрения и использования СМК определены основные принципы системы менеджмента качества (Рис. 1) [3].

Рис. 1. Принципы системы менеджмента качества

Рассмотрим специфику применения каждого принципа.

1. **Ориентация на потребителя.** Основополагающий принцип СМК. Успех компании достигается за счет завоевания и сохранения доверия потребителей и заинтересованных сторон. Лидеры компании должны на постоянной основе исследования потребности и ожидания потребителей для своевременной реакции на изменения.

2. **Лидерство.** Лидеры на всех уровнях устанавливают единство цели и деятельности организации, и создают условия, при которых сотрудники вовлечены в достижение целей организации в области качества. Возможными действиями могут являться: доведение видения и стратегии компании до сотрудников, создание и поддержание общих ценностей, создание атмосферы доверия и честности, положительный пример руководителей, обеспечение всеми необходимыми ресурсами, признание вклада сотрудников в общее дело.

3. **Взаимодействие людей**. Компетентные, наделенные полномочиями и взаимодействующие работники на всех уровнях организации повышают ее способность создавать ценность. Возможные действия: общение с работниками для понимания важности их личного вклада, содействие сотрудничеству, содействие открытому обсуждению и обмену знаниями и опытом, наделение работников полномочиями, рассмотрение инициатив, признание и подтверждение вклада, знаний и развития работников.

4. **Процессный подход.** Последовательные и прогнозируемые результаты достигаются более результативно и эффективно, когда деятельность представляется и управляется как взаимосвязанные процессы, которые функционируют как целостная система. Понимание, каким образом эта система формирует результаты, включая все ее процессы, ресурсы, средства управления и взаимодействия, позволяет организации оптимизировать ее деятельность.

5. **Улучшение.** Успешные организации постоянно нацелены на улучшение. Улучшение важно с точки зрения поддержания текущего уровня деятельности, реакции на изменения во внутренних и внешних условиях и создания новых возможностей. Возможные действия: содействие установлению целей по улучшению на всех уровнях организации, обучение и подготовка работников всех уровней методам достижения целей по улучшению, разработка и развертывание процессов для внедрения проектов по улучшению.

6. **Принятие решений, основанное на свидетельствах.** Процесс непрерывного совершенствования должен опираться на данные, полученные в ходе объективных измерений фактического состояния системы качества и качества продукции. Важно понимать причинно-следственные связи и потенциальные последствия. Факты, свидетельства и анализ данных ведут к большей объективности и уверенности в принятых решениях.

7. **Менеджмент взаимоотношений.** Для достижения устойчивого успеха организации управляют своими взаимоотношениями с заинтересованными сторонами, такими как поставщики. Поскольку качество продукции во многом определяется качеством исходного сырья и материалов, достижение качественного роста должно также основываться на установлении взаимовыгодных, партнерских отношений с поставщиками. Достижение устойчивого успеха более вероятно, когда организация будет управлять отношениями со всеми своими заинтересованными сторонами, чтобы оптимизировать их влияние на ее деятельность.

Проведя анализ 7 принципов системы менеджмента качества можно определить следующие преимущества от внедрения СМК на предприятии:

- способность стабильно производить продукцию и услуги, которые удовлетворяют требованиям потребителя, а также применимым требованиям законодательства;
- реализация возможностей по улучшению удовлетворенности потребителя;
- обработка рисков и возможностей, связанных с целями организации;
- способность продемонстрировать соответствие конкретным требованиям системы менеджмента качества;

Несмотря на очевидные преимущества внедрения СМК, необходимо учитывать и возможные негативные аспекты. Внедрение новых стандартов и методик управления требует времени, ресурсов и усилий. Это может привести к временным сбоям в работе.

- Непринятие новых принципов управления менеджерами среднего звена.
- Существует вероятность перехода к формальному выполнению требований СМК, когда документы составлены, а результат не получен.
- Долгое внесение изменений в принятый стандарт.

- Руководители отделов качества могут не иметь отношения к линейному менеджменту и не участвуют в разработке рыночных или операционных стратегий.
- Непрерывный анализ текущей ситуации руководителями среднего и высшего звена управления. [4]

Важно учитывать, что внедрение СМК может потребовать дополнительных финансовых вложений, что может быть не всегда оправдано. Результаты не всегда видны сразу и это может вызывать недовольство у руководства.

Также необходимо не упускать из внимания важный аспект внедрения СМК - вовлеченность руководства. Высшее руководство должно быть активно заинтересовано в поддержании и развитии системы качества, обеспечивая необходимые ресурсы и создавая культуру качества внутри организации. Лидеры должны служить примером для своих сотрудников, демонстрируя важность соблюдения стандартов и принципов СМК. Открытое обсуждение проблем на уровне команды может помочь выявить скрытые трудности и предложить пути их решения. [5]

Качество выпускаемой продукции или предоставляемых услуг напрямую сказывается на репутации компании. Высокий уровень качества позволяет снизить количество возвратов и жалоб от клиентов, что в свою очередь положительно выражается на репутации компании и делает ее более узнаваемой. Поддержка высоких стандартов качества позволяет выделяться среди конкурентов и привлекать новых клиентов, что, в свою очередь, увеличивает объемы продаж и прибыль. В условиях жесткой конкуренции это становится особенно актуально.

Применяемые принципы СМК в организации способствуют повышению уровня удовлетворенности клиентов посредством совершенствования производимой продукции в связи с постоянным анализом деятельности и бизнес-процессов компании.

Ярким примером успешной организации производства можно назвать Генри Форда. В рамках оптимизации производства автомобилей он усовершенствовал технологию конвейерной сборки и внедрил в широких масштабах, что имело решающее значение для сокращения стоимости производства, наращивания объемов и снижения отпускной цены автомобилей.

Уже в 1930-х при производстве ряда компонентов моделей Ford использовалась пластмасса на основе сои. А в 1942 году Генри Форд запатентовал автомобиль с закрепленным на стальной трубчатой раме кузовом из пластика. Форд также интересовался возможностью применения в автомобилестроении ДСП и кукурузы для производства биотоплива. Всего на счету Генри Форда 161 патент США за различные изобретения. [6]

Помимо технических инноваций, Генри Форд уделял большое внимание социальным аспектам бизнеса. В 1914 году он ввел систему пятидневной рабочей недели и увеличил минимальную заработную плату до $5 в день, что было беспрецедентным решением в то время. Эти меры помогли привлечь квалифицированных сотрудников и повысить производительность труда.

В 2022 году Ford Motor Company, четвертый в мире производитель автомобилей по объему выпуска за весь период существования, в списке Fortune Global 500 занял 53-е место среди крупнейших компаний мира.

Таким образом, применение принципов системы менеджмента качества в компании имеет множество положительных аспектов. Стандартизация процессов, ориентация на потребности клиентов, улучшение внутренней коммуникации и повышение конкурентоспособности — все это ведет к устойчивому развитию и успеху компании на рынке. Компания должна быть готова к трудоемкой работе стандартизации процессов и долгосрочным инвестициям в развитие системы менеджмента качества.

Для создания гармоничного функционирования бизнес-процессов компании необходимо не только внедрять принципы СМК, но и учитывать цели и потребности компании, а также твердо устоявшиеся технологические процессы. Это позволит создать более устойчивую и адаптивную организацию, способную эффективно реагировать на изменения внешней среды. Таким образом, принципы СМК становятся неотъемлемой частью общей стратегии развития организации.

Список источников

1. Сатаева Д.М. Система менеджмента качества: управление документированной информацией [Электронный ресурс]: учебное пособие — Саратов: Вузовское образование, 2018 — 108c.
2. Злобин Э.В. Внутренний аудит в системе менеджмента качества [Электронный ресурс]: учебное пособие – Тамбов: Издательский центр ФГБОУ ВО «ТГТУ», 2018.
3. ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Национальный стандарт Российской Федерации. Системы менеджмента качества. Требования. (утв. Приказом Росстандарта от 28.09.2015 N 1391-ст).
4. Голубева О.А., Димитров В.П., Борисова Л.В., Зубрилина Е.М. Интегрированные системы менеджмента качества: учебное пособие — Ростов-на-Дону: Донской государственный технический университет, 2018. — 79 с.
5. Злобина Н.В., Артамонова О.С. Развитие управления персоналом в системе менеджмента качества организации [Электронный ресурс]: монография — Тамбов: Тамбовский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2021. — 124 с.
6. Форд Г. Моя жизнь. Мои достижения: с современными комментариями / перевод с английского Е. А. Кочерин; автор предисловия, автор комментариев Т. А. Мучкина. — Москва: АСТ, 2021. — 352 с.

УДК 005.95

УПРАВЛЕНИЕ СОПРОТИВЛЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА КАК КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР УСПЕХА ЦИФРОВИЗАЦИИ

КАРМАНОВ ВАСИЛИЙ НИКОЛАЕВИЧ
магистрант
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации»

Аннотация: В статье рассматривается проблема сопротивления персонала организационным изменениям в рамках процессов цифровой трансформации. Проанализированы ключевые причины возникновения сопротивления, включая страх перед новыми технологиями, неопределенность и недостаток компетенций. Обосновано, что проактивное управление сопротивлением на основе комплексного подхода, сочетающего коммуникацию, обучение и вовлечение сотрудников, является не вспомогательной, а критически важной функцией менеджмента, определяющей успех или провал проектов цифровизации. Предложены практические рекомендации для минимизации негативных проявлений и формирования лояльности персонала к изменениям.
Ключевые слова: цифровизация, управление изменениями, сопротивление персонала, организационные изменения, коммуникация, трансформация бизнеса.

MANAGING STAFF RESISTANCE AS A KEY SUCCESS FACTOR FOR DIGITALIZATION

Karmanov Vasily Nikolaevich

Abstract: The article examines the problem of staff resistance to organizational changes within the framework of digital transformation processes. The key reasons for the emergence of resistance are analyzed, including fear of new technologies, uncertainty and lack of competencies. It is proved that proactive resistance management based on an integrated approach combining communication, training and employee engagement is not an auxiliary, but a critical management function that determines the success or failure of digitalization projects. Practical recommendations are offered for minimizing negative manifestations and forming staff loyalty to changes.
Keywords: digitalization, change management, staff resistance, organizational change, communication, business transformation.

Современная экономическая реальность характеризуется ускорением темпов технологического прогресса, что делает цифровую трансформацию не просто инструментом оптимизации, а стратегическим императивом для выживания и развития компаний.

Однако, несмотря на очевидные технологические и операционные выгоды, значительное количество проектов цифровизации заканчивается частичным или полным провалом. Анализ неудач позволяет утверждать, что ключевой барьер лежит не в области технологий или финансов, а в социально-психологической сфере организации. Как отмечают эксперты, до 70% проектов изменений терпят неудачу именно из-за сопротивления со стороны персонала [1, с. 45].

Таким образом, управление сопротивлением сотрудников перестает быть второстепенной задачей в рамках HR-функции и становится критическим фактором успеха, определяющим окупаемость инвестиций в цифровые технологии и достижение стратегических целей компании.

Сопротивление изменениям является естественной реакцией человеческой психики на нарушение сложившегося равновесия и угрозу привычным паттернам поведения. В организационном контексте цифровизации оно принимает разнообразные формы: от пассивного неприятия (игнорирование новых регламентов, формальное использование новых систем) до активного противодействия (открытая критика, саботаж, распространение дезинформации).

Глубинные причины этого явления носят комплексный характер. Во-первых, это страхи и тревоги, связанные с личной профессиональной судьбой. Сотрудники боятся, что автоматизация приведет к сокращению их рабочих мест, обесцениванию их текущего опыта и знаний, а также к снижению их статуса в организации.

Во-вторых, значительную роль играет неопределенность. Недостаточная или непрозрачная информация о целях, методах и последствиях цифровизации порождает слухи и домыслы, которые часто оказываются более пугающими, чем реальное положение дел [2, с. 90].

В-третьих, существует компетентностный барьер. Многие сотрудники, особенно со значительным стажем работы, испытывают неуверенность в своих силах, опасаясь не справиться с новыми цифровыми инструментами. Этот страх некомпетентности может быть мощным демотивирующим фактором.

Наконец, важной причиной является организационная культура. В компаниях с жесткой иерархической структурой и консервативными традициями любое изменение воспринимается как угроза устоявшимся нормам и правилам, что провоцирует коллективное сопротивление.

Преодоление сопротивления не может быть достигнуто административными методами принуждения. Это требует продуманной, последовательной и многоуровневой стратегии, интегрированной в общий план цифровой трансформации.

Коммуникация как фундамент доверия. Первым и важнейшим шагом является выстраивание открытой, честной и непрерывной коммуникационной кампании. Необходимо донести до каждого сотрудника не только что меняется, но и почему эти изменения неизбежны, какие выгоды они принесут компании в целом и лично ему, а также как будет проходить процесс трансформации. Цель такой коммуникации – сформировать общее видение будущего и развеять мифы, порожденные неопределенностью. Эффективными инструментами здесь являются регулярные встречи руководства с коллективом, корпоративные рассылки, видеопрезентации и создание специальных разделов на интранет-портале.

Обучение и всесторонняя поддержка. Для преодоления компетентностного барьера необходимо инвестировать в развитие персонала. Создание комплексной системы обучения, включающей не только технические инструкции по работе с новым ПО, но и программы развития «гибких навыков» (soft skills), является обязательным условием. Важно предоставлять поддержку на всех этапах: от первоначальных тренингов до создания службы «технической поддержки» и назначения внутренних «цифровых чемпионов» – сотрудников, которые помогают коллегам адаптироваться к нововведениям [3, с. 78].

Вовлечение и участие. Активное привлечение потенциальных лидеров мнений и ключевых специалистов к процессу планирования и внедрения изменений на ранних стадиях кардинально меняет ситуацию. Когда сотрудники чувствуют свою причастность к созданию нового, они перестают быть пассивными объектами изменений и становятся их активными проводниками. Создание кросс-функциональных рабочих групп для обсуждения цифровых инициатив позволяет учесть «боли» сотрудников и повышает степень принятия конечных решений.

Мотивация и признание. Для закрепления новых моделей поведения необходима пересмотрена система мотивации. Следует поощрять и публично признавать достижения сотрудников, успешно осваивающих цифровые инструменты, а также тех, кто активно помогает коллегам. Материальные и нематериальные стимулы должны быть четко увязаны с целями цифровой трансформации.

Управление сопротивлением персонала в эпоху цифровизации – это сложный, многогранный и непрерывный процесс, требующий от руководства стратегического подхода, эмоционального интеллекта и значительных инвестиций времени и ресурсов. Успех цифровой трансформации определяется не

столько мощью внедряемых технологий, сколько готовностью и способностью коллектива эти технологии принять и эффективно использовать. Компании, которые осознают, что их главная задача – провести через изменения не системы, а людей, и которые делают управление человеческим фактором центральным элементом своей стратегии, формируют устойчивое конкурентное преимущество и закладывают основу для долгосрочного успеха в цифровой экономике.

Список источников

1. Коттер Дж. Впереди перемен. – М.: Олимп-Бизнес, 2020. – 256 с.
2. Cameron E., Green M. Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change. – Kogan Page, 2019. – 328 с.
3. Удалов Д.А., Алферова Л.В. Цифровая трансформация: вызовы для персонала и управления. – Экономика и управление, 2021. – № 5. – С. 74-81.
4. Hiatt J., Creasey T. Change Management: The People Side of Change. – Prosci Research, 2021. – 154 с.
5. Зинкевич-Евстигнеева Т.Д. Психология личных и организационных изменений. – СПб.: Речь, 2020. – 298 с.

УДК 33

КЛЮЧЕВЫЕ ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ (ПЕРСОНАЛОМ) В СФЕРЕ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА

БЕЛЯЕВА АНГЕЛИНА АЛЕКСАНДРОВНА
магистрант
ФГАОУ ВО «Сибирский федеральный университет»

Научный руководитель: Щедрина Инна Валерьевна *- к.э.н., доцент*
ФГАОУ ВО «Сибирский федеральный университет»

Аннотация. В статье рассматриваются ключевые особенности управления человеческими ресурсами (персоналами) в сфере ресторанного бизнеса, отраслевые специфики данной отрасли. Автор анализа учитывает особенности организационной структуры ресторанных предприятий, демонстрирует динамичность работы и рассматривает качество услуг как фактор конкурентоспособности. В работе выделены основные этапы управления персоналом: подбор и адаптация сотрудников, их обучение и развитие, мотивация, а также управление трудовыми отношениями. Особое внимание уделяется требованиям к профессиональным и личностным качествам, необходимости формирования сплоченной и мотивированной команды. Автор считает, что эффективное управление персоналом в ресторанах обеспечивает сокращение текучести кадров, постоянное обслуживание клиентов и реализацию целей бизнеса. В статье предлагается системный подход к управлению человеческими ресурсами, включающий комплекс мер по развитию и управлению персоналом, что включает в себя развитие предприятий ресторанного бизнеса.
Ключевые слова: управление персоналом, ресторанный бизнес, мотивация, подбор, обучение, текучесть кадров, качество обслуживания.

KEY FEATURES OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE RESTAURANT BUSINESS

Belyaeva Angelina Alexandrovna

Scientific adviser: Shchedrina Inna Valerievna

Annotation. The article discusses the key features of human resources management (personnel management) in the restaurant business, as well as the industry-specific characteristics of this sector. The author takes into account the specific features of the organizational structure of restaurant enterprises, demonstrates the dynamism of their work, and considers the quality of services as a factor of competitiveness. The article highlights the main stages of personnel management, including the selection and adaptation of employees, their training and development, motivation, and the management of labor relations. Special attention is given to the requirements for professional and personal qualities, as well as the need to create a cohesive and motivated team. The author believes that effective personnel management in restaurants ensures reduced staff turnover, constant customer service, and the achievement of business goals. The article proposes a systemat-

ic approach to human resources management, which includes a set of measures for personnel development and management, including the development of restaurant businesses.
Keywords: personnel management, restaurant business, motivation, recruitment, training, staff turnover, and service quality.

Актуальность темы управления человеческими ресурсами в сфере ресторанного бизнеса обусловлена высокой конкуренцией и динамичными изменениями рынка, которые требуют эффективного подбора, мотивации и удержания квалифицированного персонала.

Цель исследования – разработка рекомендаций для привлечения и удержания специалистов в сфере ресторанного бизнеса.

Задачи исследования – рассмотреть ключевые особенности управления человеческими ресурсами (персоналами) в сфере ресторанного бизнеса.

Объект исследования – сфера ресторанного бизнеса.

Предмет исследования – привлечение и удержание специалистов в сфере ресторанного бизнеса.

В 2025 году удержание сотрудников становится одной из ключевых задач для ресторанов, так как текучесть кадров негативно влияет на качество обслуживания, командную работу и репутацию заведения [1]. Современные тенденции включают использование гибких графиков, систем мотивации, инвестиций в обучение и развитие персонала, а также внедрение цифровых технологий для оптимизации HR-процессов. Эффективное управление человеческими ресурсами способствует повышению производительности, снижению затрат и достижению стратегических целей ресторана в условиях меняющегося рынка и требований клиентов.

В ресторанной индустрии управление персоналом является одним из ключевых факторов, определяющих успех бизнеса. В условиях высокой конкуренции, смены требований к качеству сервиса и ускоренного ритма работы грамотное управление человеческими ресурсами становится основой для повышения эффективности, удержания сотрудников и улучшения клиентского опыта.

Одной из характерных черт этой сферы является высокая текучесть кадров. По статистике 2025 года, количество вакансий в сегменте HoReCa увеличилось на 38%, в то время как число откликов соискателей снизилось на 12%, что свидетельствует о дефиците специалистов. Уровень текучести в некоторых ресторанах достигает 70% в первые три месяца работы, что требует особого внимания к подбору, обучению и адаптации сотрудников [2].

Ниже представлена таблица 1, о текучести кадров в сфере ресторанного бизнеса в России за 2025 год.

По таблице можно сделать вывод, что показатели демонстрируют крайне высокий уровень текучести кадров в ресторанной сфере в России, что требует применения эффективных стратегий мотивации, обучения и удержания персонала.

Современные рестораны используют гибкие графики, что позволяет персоналу совмещать работу с учебой и личными делами, снижая уровень стресса и повышая лояльность. Мотивация реализуется через конкурентоспособную оплату, бонусные системы и признание заслуг. Практики обучения трансформируются с применением коротких видеороликов, игровых элементов, корпоративных академий и мобильных приложений, что сокращает затраты и повышает вовлеченность сотрудников [4].

Корпоративная культура в ресторанах строится на командной поддержке и взаимопомощи, что способствует формированию сплоченного коллектива и улучшает качество обслуживания. Руководители опираются на данные аналитики для принятия решений по мотивации и развитию, что помогает минимизировать текучесть и раскрыть потенциал персонала.

По данным аналитической компании INFOLine, рост числа ресторанных предприятий в России составляет около 5,1% в год, а количество резюме специалистов выросло на 13%, однако этого недостаточно для удовлетворения потребности рынка [5].

Таблица 1

Текучесть кадров в сфере ресторанного бизнеса за 2025 год, % [3]

Сегмент	Текучесть кадров
Общие данные по ресторанной сфере	До 70% в первые 3 месяца
Средний коэффициент добровольной текучести линейного персонала	80%
Розничная торговля (сопутствующие сферы с клиентским сервисом)	54%
Гостиничный бизнес и туризм	38%
Общий рост текучести в российских компаниях	До 25%
Ресторанная отрасль (общие данные)	30-70% в зависимости от региона и типа заведения

В этих условиях цифровые технологии и системный подход к управлению персоналом становятся решающими для стабильного развития ресторанного бизнеса и повышения его конкурентоспособности.

Грамотное управление персоналом в ресторанной индустрии является неотъемлемой составляющей стабильного успеха бизнеса. С учетом быстро меняющихся стандартов обслуживания, высокой конкуренции и интенсивного ритма работы, эффективное управление кадрами напрямую влияет на производительность, уровень удержания сотрудников и удовлетворенность клиентов.

Одной из самых заметных проблем в отрасли остаётся высокая текучесть кадров. Для её снижения важно использовать системный подход — от тщательного отбора кандидатов с оценкой не только профессиональных, но и личностных качеств, до адаптации и обучения с использованием современных технологий, таких как видеоматериалы, элементы геймификации и мобильные приложения. Внедрение гибкого графика работы позволяет сотрудникам успешно совмещать профессиональные обязанности с личными интересами, что ведет к снижению стресса и повышению лояльности [6].

Важная роль отводится системе мотивации, которой должна быть присуща справедливость и разнообразие. Помимо конкурентной зарплаты, сотрудники ценят бонусы, признание заслуг и возможности карьерного развития. Формирование корпоративной культуры, основанной на доверии, взаимопомощи и командном духе, помогает создать рабочую атмосферу, в которой каждый чувствует свою ценность и поддержку.

Современные цифровые HR-инструменты предоставляют возможность мониторинга вовлечённости и профессионального роста персонала, помогая своевременно выявлять проблемы и принимать обоснованные управленческие решения. Они способствуют экономии времени, эффективному хранению и распространению знаний, что закладывает фундамент сильной и сплочённой команды.

Рекомендуется:

- Активно вовлекать сотрудников в обсуждение процессов и учитывать их мнение для повышения мотивации и ответственности.
- Регулярно обновлять программы обучения, адаптируя их к текущим требованиям отрасли.
- Настраивать гибкие модели рабочего времени и внедрять современные технологические решения для оптимизации трудовых процессов.
- Работать над улучшением имиджа работодателя, чтобы привлекать и удерживать талантливых специалистов.
- Внедрение таких рекомендаций способствует не только снижению текучести и повышению качества работы, но и усилению конкурентных позиций ресторанного бизнеса в современных условиях.

Список источников

1. Ресторанный бизнес 2025: как цифровизация меняет правила игры // RBC. — 18 мая 2025. — URL: https://companies.rbc.ru/news/1InVztEgLu/restorannyij-biznes-2025-kak-tsifrovizatsiya-menyaet-pravila-igryi/ (дата обращения: 26.11.2025).

2. Петрова Е. Тренды и кадровые вызовы в секторе HoReCa в 2025 году // ANCOR. — 17 августа 2025. — URL: https://ancor.ru/press/insights/trendy-i-kadrovye-vyzovy-v-sektore-horeca-v-2025-godu/ (дата обращения: 26.11.2025).

3. Текучесть кадров в малом и среднем бизнесе России // Audit-IT. — 10 июня 2025. — URL: https://www.audit-it.ru/articles/personnel/a111/1119482.html (дата обращения: 26.11.2025).

4. Адаптация ресторанного бизнеса в 2025 году // Lemma.Place. — 8 августа 2025. — URL: https://place.lemma.ru/article/novye-realii-restorannogo-biznesa (дата обращения: 26.11.2025).

5. Российский рынок общественного питания в 2025 году вырастет на 18% // Svoefermerstvo.ru. — 29 сентября 2025. — URL: https://svoefermerstvo.ru/svoemedia/news/rynok-obschepita-rossii-v-2025-godu-vyrastet-na-18 (дата обращения: 26.11.2025).

6. Строкань А. Главные тренды ресторанного бизнеса в 2025 году // RBC. — 8 апреля 2025. — URL: https://companies.rbc.ru/news/E2AykLj2kb/glavnyie-trendyi-restorannogo-biznesa-v-2025-godu/ (дата обращения: 26.11.2025).

УДК 33

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА ДЛЯ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ СОТРУДНИКОВ КАК ИНСТРУМЕНТ УСПЕШНОГО МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ

ИНОЯТОВА ЮЛДУЗ САЙФИДИНОВНА
HR специалист
ООО «ИМПЛАНТ52», г. Нижний Новгород, Россия

Аннотация: данная статья посвящена исследованию возможности использования современных технологий искусственного интеллекта, которые позволят успешно оптимизировать процессы менеджмента организации и персонала. Автором рассматриваются актуальные проблемы, возникающие в ходе оценки компетенций персонала, с которыми встречаются руководители HR подразделения. В результате исследования предлагаются наиболее эффективные решения вопросов объективной и полноценной оценки персонала с привлечением искусственного интеллекта.
Ключевые слова: искусственный интеллект, оценка компетенций персонала, менеджмент организации, цифровизация.

THE USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE TO ASSESS EMPLOYEE COMPETENCIES AS A TOOL FOR SUCCESSFUL ORGANIZATION MANAGEMENT

Inoyatova Yulduz Saifidinovna

Abstract: this article is devoted to the study of the possibility of using modern artificial intelligence technologies that will successfully optimize the processes of organization and personnel management. The author examines the current problems that arise during the assessment of personnel competencies, which are encountered by the heads of the HR department. As a result of the research, the most effective solutions to the issues of objective and full-fledged personnel assessment with the involvement of artificial intelligence are proposed.
Keywords: artificial intelligence, personnel competence assessment, organization management, digitalization.

Одной из наиболее актуальных тенденций в современном менеджменте является использование искусственного интеллекта в работе с персоналом. Обосновать такие сложившиеся обстоятельства можно следующими причинами в пользу эффективности искусственного интеллекта: скорость и автоматизация работы, объективность проведенной оценки и возможность адаптироваться под текущие активно изменяющиеся обстоятельства в реальном времени.

Глобализация бизнеса – это главный двигатель роста конкуренции между организациями, поэтому в современных условиях, где организации сменяют друг друга на лидерских позициях, интегрируя постоянно новые технологии, инновационные экономические решения, выживают только те компании, которые смогли перейти на цифровизацию процессов управления персоналом, а именно – осуществляют работу с персоналом с помощью таких инструментов как оценка компетенций на этапе испытательного срока на цифровых платформах, упрощают работу HR менеджера путём автоматизации рутинных задач, а также позволяют персонализировать внедрение обучения и траекторию развития каж-

дого сотрудника. Это не только позволяет усовершенствовать процессы в работе с действующим персоналом, но и привлекает высококвалифицированных специалистов к трудоустройству в компании.

На текущий момент существует ряд областей в управлении персоналом, где технологии искусственного интеллекта уже продемонстрировали свою эффективность и трансформировали привычный подход к работе. К основным вызовам, с которыми успешно справляется искусственный интеллект в hr работе, можно отнести следующие:

- Современные решения в рекрутменте. Теперь резюме могут быть отобраны и проанализированы на особой платформе с использованием искусственного интеллекта, где сортировка происходит автоматически с учетом заданных критериев.
- Упрощение кадрового делопроизводства путем автоматизации: шаблонное создание трудовых договоров, формирование документов, соответствующих запросу и нормативным порядкам.
- Объективность в работе hr специалиста. Благодаря автоматизации большей части работы, включающей в себя первичный контакт и оценку soft & hard skills, риск субъективной оценки в отношении соискателя значительно снижается, а длительность процесса найма сокращается.
- Грамотный менеджмент, включающий в себя оценку компетенций персонала, мониторинг эффективности сотрудников, внутренние тестирования сотрудников, обучение и повышение квалификации, создание собственной базы в HRM с полезной информацией.

В рамках данной статьи бы хотела особенно заострить внимание на таком инструменте с привлечением искусственного интеллекта, как оценка компетенций персонала. Оценивание сотрудников по ключевым направлениям как специализированные и личностные навыки, а также по качеству выполняемой работы, необходимо для успешной работы организации в целом. Благодаря полученным данным об эффективности сотрудников можно выделить сильные и слабые стороны каждого сотрудника, персонализировать траекторию развития в организации и повысить вовлеченность сотрудников. Для наглядности хотела бы проанализировать некоторые успешные кейсы оценки компетенций персонала с помощью искусственного интеллекта.

Использование чат-ботов со встроенным искусственным интеллектом.

Один из наиболее распространенных способов для оценки потенциала сотрудника – это применение чат-бота. Такой метод может быть реализован на всех этапах коммуникации – начиная от первичного контакта, заканчивая внутренним смарт-интервью с быстрыми ответами. Теперь процесс телефонного интервью перед собеседованием может проходить непосредственно в чате, где бот с помощью искусственного интеллекта задает вопросы ознакомительного характера кандидату, затем анализируя ответы соискателя, поддерживает диалог и собирает необходимую информацию для рекрутера. Такой чат-бот может быть также использован в ходе работы с действующим персоналом, чтобы оценить те или иные знания и умения. Для современного человека коммуникация через мессенджеры является самой доступной и удобной. Привычный функционал чатов, знакомый интерфейс и удобство в работе – все это можно отнести к значимым преимуществам в использовании чат-ботов в работе с персоналом.

Анализ резюме с помощью ИИ-систем.

В работе HR специалисту приходится просматривать десятки, сотни резюме кандидатов, которые необходимо оценить на предмет соответствия требований. Этот процесс требует не только внимательности рекрутера, но и огромное количество времени. Использование инструментов с искусственным интеллектом позволяет массово анализировать резюме кандидатов, тем самым рекрутеру не придется просматривать каждое резюме вручную и он сможет сразу перейти к этапу интервью. Такая практика экономит время, соответственно, и деньги организации, так как уменьшается срок найма.

Создание собственной платформы для обучения персонала и оценки их soft и hard skills

Платформа для обучения должна оценивать как профессиональные качества, так и личностные. Компания определяет цели и задачи, проводит аналитику потребностей для того, чтобы корректно сформи-

ровать требования к платформе. При правильно сформированном функционале успешно реализовывается не только система оценки персонала, но и механизм, который дает конструктивную обратную связь и помогает сформировать индивидуальную траекторию развития каждого сотрудника. Такой образовательный портал должен также быть удобен в использовании благодаря комфортному интерфейсу, а также предоставлять возможность добавлять новую информацию для обучения сотрудников. Подобные платформы могут быть интегрированы с другими корпоративными системами CRM, что делает их использование еще более удобным, ведь обращение к обучающим материалам теперь осуществимо даже не отрываясь от рабочего процесса. Таким образом, собственная платформа для обучения персонала с использованием возможностей искусственного интеллекта – это неотъемлемый инструмент, благодаря которому растет уровень компетенции персонала и снижается коэффициент текучести, так как в отличие от привычного обучения в образовательных аттестационных центрах, обучение на базе собственной платформы позволяет гибко выстраивать этот процесс таким образом, чтобы он соответствовал потребностям бизнеса.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что в эпоху цифровизации технологии становятся неотъемлемой частью нашей жизни, проникая во все сферы деятельности — от производства до управления персоналом. Одним из самых перспективных направлений сегодня является применение искусственного интеллекта (ИИ) в HR-процессах. Эта инновация не просто автоматизирует рутинные задачи, но и трансформирует подход к управлению человеческими ресурсами, открывая новые горизонты для бизнеса. Без всякого сомнения, подбор сотрудников — один из самых трудоёмких процессов в управлении персоналом. Кадровые работники в офисах все еще тратят десятки часов на сортировку резюме, проведение первичных интервью и проверку навыков кандидатов, в то время как ИИ радикально меняет эту картину, и это не просто современный привлекательный тренд, а необходимость в условиях жёсткой конкуренции и быстро меняющегося рынка. Технологии освобождают HR-специалистов от рутины и позволяют специалисту оказаться в роли бизнес партнёра, стать связующим звеном между бизнесом и сотрудниками.

Однако при всех вышеупомянутых преимуществах успех внедрения искусственного интеллекта зависит не только от выбора правильных инструментов, но и от готовности компании к изменениям. Впереди нас ждет будущее HR, к которому многие из компаний окажутся не готовы: биометрические системы, BI-системы, Robotic Process Automation. Успех каждой компании и её конкурентоспособность будут зависеть только от её заинтересованности в развитии и оптимизации процессов. Именно симбиоз талантливого человеческого потенциала и масштаб возможностей современных технологий, который еще совсем недавно было трудно себе представить, сделает бизнес действительно успешным в таком близком и неизвестном будущем.

Список источников

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. – СПб.: Питер, 2023. – 496 с.
2. Бабаев А.Г. Искусственный интеллект в управлении персоналом: современные тенденции // Управление персоналом. – 2024. – № 5. – С. 24-31.
3. Веснин В.Р. Управление персоналом: теория и практика. – М.: Проспект, 2024. – 688 с.
4. Гаврилова Т.А. Искусственный интеллект и его применение в HR-менеджменте // Прикладная информатика. – 2023. – № 4. – С. 56-63.
5. Дятлова Е.П. Цифровизация HR-процессов: вызовы и возможности // Кадровик. – 2024. – № 2. – С. 18-25.
6. Иванова С.В. Искусство подбора персонала. – М.: Альпина Паблишер, 2023. – 288 с.
7. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация. – М.: ИНФРА-М, 2024. – 320 с.

УДК 330

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ПРИ СОЗДАНИИ ТЕЛЕМЕДИЦИНСКОГО ОНЛАЙН-ПРИЛОЖЕНИЯ В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ

АЦАКЗАЙ ХУМАЙРА НАЖИБУЛЛА КИЗИ
магистрант,
ФГАОУ ВО «Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы»

Научный руководитель: Ревинова Светлана Юрьевна
к.э.н., доцент кафедры ЭММ
ФГАОУ ВО «Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы»

Аннотация: в статье рассматриваются ключевые инфраструктурные, институциональные, социальные и финансовые риски, возникающие при реализации проекта телемедицинского онлайн-приложения в условиях Афганистана. На основе официальных данных международных организаций обосновывается необходимость комплексного управления рисками, позволяющего повысить устойчивость и эффективность цифровых медицинских решений в странах с ограниченными ресурсами.
Ключевые слова: проектный менеджмент, управление рисками, цифровое здравоохранение, Афганистан, инфраструктура.

RISK MANAGEMENT IN DEVELOPING A TELEMEDICINE ONLINE APPLICATION IN A CONTEXT OF INFRASTRUCTURE INSTABILITY

Atsakzai Khumayra Najibulla kizi

Scientific adviser: Revinova Svetlana Yurievna

Abstract: The article examines the key infrastructural, institutional, social and financial risks that arise during the implementation of the telemedicine online application project in Afghanistan. Based on official data from international organizations, the need for integrated risk management is justified, which makes it possible to increase the sustainability and effectiveness of digital medical solutions in countries with limited resources.
Keywords: project management, risk management, digital healthcare, Afghanistan, infrastructure.

В настоящее время развитие телемедицины рассматривается Всемирной организацией здравоохранения (ВОЗ) как один из ключевых инструментов цифрового здравоохранения, направленных для повышения доступности медицинской помощи и укрепления систем здравоохранения в странах с ограниченными ресурсами [1, с. 12; 2, с. 4]. Как подчёркивается в ряде нормативных документов, успешное внедрение телемедицинских решений становится возможным лишь при наличии базовой инфраструктуры, устойчивых механизмов управления, адекватной нормативно-правовой базы и подготовленных кадровых ресурсов [2, с. 18; 3, с. 7]. Кроме того, в международных рекомендациях акцент делается на необходимости системного управления рисками, связанными с инфраструктурными ограничениями, безопасностью данных и социальным неравенством в доступе к цифровым услугам [1, с. 22; 4, с. 41].

Телемедицина, в сущности, представляет собой использование информационных технологий и коммуникаций для предоставления медицинских услуг на расстоянии [13]. Это может включать в себя широкий спектр решений, таких как консультации с врачами и специалистами через видеосвязь, а также использование мобильных приложений для мониторинга здоровья пациентов, обмена медицинскими данными и управления лечением.

В рамках телемедицины сложилось несколько типов цифровых решений, которые могут быть использованы в практической деятельности, и каждое из них способствует расширению доступа к медицинским услугам. В частности, одним из наиболее распространённых решений являются платформы для видеоконсультаций, которые дают возможность пациентам получать консультации с врачами в реальном времени через интернет. Такие платформы, несомненно, сокращают расстояния и время ожидания, обеспечивая возможность быстрого обращения к специалисту. Это особенно важно в странах с ограниченными ресурсами, таких как Афганистан, где доступ к медицинским учреждениям может быть затруднён из-за географических или экономических факторов [2, с. 25].

Кроме того, ещё одним важным направлением в области телемедицины являются мобильные приложения для мониторинга здоровья, которые дают пользователям возможность отслеживать различные параметры здоровья, включая уровень сахара в крови, давление, частоту пульса и многие другие [12]. Эти приложения могут автоматически передавать данные врачам для дальнейшего анализа и корректировки лечения. Таким образом, они позволяют улучшить качество медицинского наблюдения за пациентами, не требуя от них регулярных визитов в медицинские учреждения [3, с. 18].

Не менее значимой составляющей телемедицины является платформа для обмена медицинскими данными между различными учреждениями и специалистами разных профилей. В странах с ограниченными ресурсами, таких как Афганистан, это даёт возможность организовать эффективное лечение, несмотря на трудности с доступом к медицинским учреждениям [5, с. 14]. Важно отметить, что такие системы являются особенно полезными в экстренных ситуациях, когда требуется оперативное принятие решения.

Таким образом, применение хотя бы одного из видов цифрового решения в рамках телемедицины помогают значительно повысить эффективность системы здравоохранения в странах с ограниченными ресурсами. Более того, внедрение таких технологий позволяет улучшить качество медицинского обслуживания и способствует сокращению социального неравенства в доступе к медицинской помощи [6, с. 22].

На сегодняшний день, в связи с политическими и гуманитарными кризисами на мировой арене, в ряде стран сложились условия нестабильной инфраструктуры. Одной из таких стран является Афганистан. Неоднократные смены режимов правления, перевороты и конфликты привели к тому, что Афганистан относится к группе стран с низким уровнем дохода и высокой уязвимостью системы здравоохранения, что в свою очередь существенно усложняет внедрение современных цифровых решений. Согласно данным ВОЗ, численность населения страны в 2023 г. составляла около 41,45 млн человек, при этом текущие затраты на здравоохранение достигали 21,83 % ВВП [5, с. 2]. Более того, в условиях продолжающегося гуманитарного кризиса значительная часть населения по-прежнему нуждается в медицинской помощи, а некоторые медицинские учреждения были вынуждены прекратить деятельность из-за нехватки финансирования [9, с. 1; 10, с. 3]. Следовательно, потребность в альтернативных, в том числе дистанционных, каналах оказания медицинской помощи становится особенно актуальной.

К ключевым инфраструктурным рискам, влияющим на разработку, относится ограниченный доступ к электроэнергии. Так, по данным Всемирного банка, в 2023 г. доступ к электроснабжению имели около 85,3 % жителей страны, однако данный показатель существенно варьирует между городскими и сельскими районами [6, с. 1]. Таким образом, перебои в энергоснабжении могут негативно сказываться на функционировании телемедицинских сервисов. Ещё более значимым фактором выступает низкий уровень интернет-проницаемости: в 2023 г. лишь 17,7 % населения имели доступ к Интернету [7, с. 1], тогда как количество мобильных абонентов достигало около 55,5 на 100 жителей [8, с. 1]. Учитывая данные ограничения, разработчики вынуждены ориентироваться на использование низко трафиковых технологий — например, текстовых сообщений и голосовых консультаций, — а также минимизировать требования к пропускной способности сети.

Институциональные риски в значительной степени обусловлены отсутствием комплексной национальной стратегии цифрового здравоохранения, а также недостаточно развитой системой регулирования в области защиты персональных данных. Международные руководства подчёркивают, что эффективное развитие телемедицины требует наличия нормативных актов, определяющих стандарты хранения информации, механизмов шифрования и юридической ответственности [2, с. 30; 3, с. 22]. В этой связи при реализации проекта необходимо проводить предварительную юридическую экспертизу и опираться на международные стандарты защиты данных.

К социальным рискам относятся низкий уровень цифровой грамотности населения, значительная доля сельских жителей и выраженные гендерные барьеры в доступе к здравоохранению и цифровым технологиям. ВОЗ и ОЭСР подчёркивают, что без адаптационных мер цифровые решения могут не только не снизить, но и усилить социальное неравенство [1, с. 26; 11, с. 8]. Поэтому для успешной реализации телемедицинского проекта требуется внедрение образовательных программ, создание максимально понятного интерфейса и взаимодействие с местными посредниками — в частности, медицинскими работниками общинного уровня.

Операционные и финансовые риски определяются, прежде всего, высокой зависимостью системы здравоохранения Афганистана от внешнего финансирования, а также нестабильностью поступления средств [9, с. 1; 10, с. 2]. В международных методических рекомендациях подчёркивается важность поэтапного внедрения цифровых решений, разработки минимально жизнеспособного продукта (MVP) и применения гибких методологий управления проектами, позволяющих быстро адаптироваться к изменяющимся условиям [3, с. 15]. Соответственно, долгосрочная устойчивость телемедицинского проекта должна рассматриваться как отдельное направление управления рисками.

Таким образом, процесс управления проектом по созданию телемедицинского приложения в условиях Афганистана предполагает комплексный анализ инфраструктурных, институциональных, социальных и финансовых рисков. Использование официальных данных ВОЗ, Всемирного банка и международных организаций позволяет формировать реалистичную стратегию внедрения цифрового решения и обеспечивать устойчивую работу телемедицинского сервиса в сложных условиях.

Список источников

1. WHO. Global strategy on digital health 2020–2025. Geneva: WHO, 2021. URL: https://www.who.int/docs/default-source/documents/gs4dhdaa2a9f352b0445bafbc79ca799dce4d.pdf
2. WHO. Recommendations on digital health interventions for health system strengthening. Geneva: WHO, 2019. URL: https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK541902
3. WHO. Consolidated telemedicine implementation guide. Geneva: WHO, 2022. URL: https://thecompassforsbc.org/wp-content/uploads/9789240059184-eng.pdf
4. WHO Global Observatory for eHealth. Telemedicine: opportunities and developments in Member States. Geneva: WHO, 2010. URL: https://www.afro.who.int/publications/telemedicine-opportunities-and-developments-member-state
5. WHO. Afghanistan – Health data overview. 2023.
6. World Bank. Access to electricity (% of population) – Afghanistan. WDI, 2023. URL: https://data.worldbank.org/indicator/EG.ELC.ACCS.ZS?locations=AF
7. ITU. Individuals using the Internet – Afghanistan. 2023.
8. UN / ITU. Mobile-cellular subscriptions per 100 inhabitants – Afghanistan. 2022.
9. WHO. Afghanistan's health system suffers critical underfunding. 2023.
10. OCHA. Afghanistan: Humanitarian Needs and Response Plan 2024–2025.
11. OECD. Digital health – Policy issues. 2023.
12. Hill A. V., Ward H. J. Health policy and planning: article title… *// Health Policy and Planning*. 2025. Vol. 40, no. 3. P. 368–… URL: https://academic.oup.com/heapol/article/40/3/368/7928429
13. WHO. Telehealth: a practical guide for programmes and providers / World Health Organization. – Geneva : WHO, 2020. – 124 p. URL: https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK459384/

УДК 33

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ: СТРАТЕГИИ И ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ

ЗЛОБИНА ЮЛИЯ АЛЕКСЕЕВНА
студент
Сибирский Государственный университет путей сообщения,
г.Новосибирск, Россия

Научный руководитель: Окрестина Ольга Ревовна
старший руководитель
Сибирский Государственный университет путей сообщения,
г.Новосибирск, Россия

Аннотация. В данной статье мы рассмотрим подходы к эффективному управлению изменениями в компаниях, включая модели адаптации и роль лидерства. Управление изменениями представляет собой важный аспект менеджмента, который становится все более актуальным в условиях быстро меняющегося бизнес-окружения. Компании постоянно сталкиваются с необходимостью адаптации к новым технологиям, изменениям в потребительских предпочтениях и глобальным экономическим условиям. Эффективное управление изменениями не только помогает организациям справляться с вызовами, но и открывает новые возможности для роста и развития. В данной статье будут рассмотрены ключевые стратегии управления изменениями, лучшие практики и роль лидерства в этом процессе.
Ключевые слова: управление, компании, эффективное.

MANAGING CHANGE IN ORGANIZATIONS: STRATEGIES AND BEST PRACTICES

Zlobina Julia Alekseevna

Scientific adviser: Okrestina Olga Revovna

Abstract. In this article, we will explore approaches to effective change management in companies, including adaptation models and the role of leadership. Change management is an important aspect of management that is becoming increasingly relevant in a rapidly changing business environment. Companies are constantly faced with the need to adapt to new technologies, changes in consumer preferences, and global economic conditions. Effective change management not only helps organizations to cope with challenges, but also opens up new opportunities for growth and development. This article will explore key change management strategies, best practices, and the role of leadership in this process.
Keywords: management, companies, effective.

Существует несколько моделей и подходов к управлению изменениями, которые помогают организациям эффективно адаптироваться к новым условиям. Наиболее известные из них:

1. Модель Коттера: Джон Коттер, известный эксперт в области управления изменениями, разработал восьмиступенчатую модель, которая включает в себя следующие этапы:
- Создание чувства срочности
- Формирование коалиции изменений
- Разработка видения изменений
- Коммуникация видения
- Устранение препятствий
- Создание краткосрочных побед
- Консолидация улучшений и внедрение новых подходов
- Закрепление изменений в корпоративной культуре

2. Модель ADKAR: Эта модель, разработанная в компании Prosci, фокусируется на индивидуальном уровне изменений и включает пять элементов:
- Осознание необходимости изменений
- Желание участвовать в изменениях
- Знание того, как изменить
- Способность осуществить изменения
- Поддержка изменений

3. Модель Курта Левина: Эта классическая модель состоит из трех этапов:
- Размораживание (подготовка организации к изменениям)
- Изменение (реализация изменений)
- Замораживание (закрепление изменений в организации)

Эффективные **стратегии управления изменениями** включают в себя:

Коммуникация: Открытая и прозрачная коммуникация на всех уровнях организации помогает снизить уровень сопротивления изменениям. Регулярное информирование сотрудников о причинах и преимуществах изменений способствует повышению их вовлеченности.

Обучение и подготовка: Обучение сотрудников новым навыкам и процессам является ключевым аспектом успешного управления изменениями. Программы обучения должны быть адаптированы к потребностям сотрудников и специфике изменений.

Вовлеченность сотрудников: Важно вовлекать сотрудников в процесс изменений с самого начала, чтобы они чувствовали свою значимость и могли вносить предложения по улучшению.

Поддержка со стороны руководства: Лидерство играет решающую роль в управлении изменениями. Руководители должны демонстрировать свою поддержку и активно участвовать в процессе изменений, чтобы вдохновлять сотрудников и создавать позитивную атмосферу.

Лидерство является одним из наиболее важных факторов, влияющих на успех управления изменениями. Эффективные лидеры способны:
- Вдохновлять и мотивировать команду, создавая позитивный настрой.
- Выстраивать доверительные отношения с сотрудниками, что способствует открытости и готовности к изменениям.
- Обеспечивать необходимую поддержку и ресурсы для успешной реализации изменений.

- Оценивать и адаптировать подходы в зависимости от реакции сотрудников и внешних факторов.

Лучшие практики управления изменениями:

1. Создание культуры изменений: Организации должны развивать культуру, в которой изменения воспринимаются как естественная часть жизни компании. Это может быть достигнуто через обучение, поощрение инициатив и открытое обсуждение изменений.

2. Измерение и оценка результатов: Важно устанавливать четкие метрики для оценки успеха изменений. Регулярный мониторинг результатов позволяет своевременно вносить коррективы в процесс управления изменениями.

3. Обратная связь: Сбор и анализ обратной связи от сотрудников помогает понять, как изменения воспринимаются, и выявить области, требующие доработки.

В заключение можно сказать о том, что

Управление изменениями является сложным, но необходимым процессом для обеспечения устойчивости и конкурентоспособности организаций в современном бизнес-окружении. С учетом постоянных изменений в технологиях, потребительских предпочтениях и глобальной экономике, компании должны быть готовы адаптироваться и меняться, чтобы выжить и процветать.

Эффективные стратегии управления изменениями, такие как открытая коммуникация, вовлеченность сотрудников и поддержка со стороны руководства, играют ключевую роль в успешной реализации изменений. Создание культуры изменений, где сотрудники воспринимают адаптацию как естественную часть рабочего процесса, способствует снижению сопротивления и повышению уровня удовлетворенности работников.

Важность лидерства в процессе управления изменениями также нельзя недооценивать. Лидеры, которые способны вдохновлять и мотивировать свои команды, создают позитивный климат, способствующий более гладкому переходу к новым условиям. Они должны быть гибкими и готовы адаптировать свои подходы на основе обратной связи и изменений в окружающей среде.

Кроме того, регулярный мониторинг и оценка результатов изменений позволяют организациям выявлять успешные практики и области, требующие доработки. Установление четких метрик для оценки прогресса помогает не только отслеживать эффективность внедрения изменений, но и демонстрировать их результаты всем заинтересованным сторонам.

В конечном итоге, успешное управление изменениями — это не одноразовый проект, а постоянный процесс, который требует внимания и ресурсов. При правильном подходе компании могут не только справляться с вызовами, но и использовать их как возможность для роста и улучшения. Таким образом, управление изменениями становится неотъемлемой частью стратегического планирования и долгосрочного успеха любой организации.

Список источников

1. https://ast-academy.ru/blog/upravlenie_organizacionnymi_izmeneniami_modeli_i_podhody/ (Академия социальнных технологий)

2. https://getcompass.ru/blog/posts/upravlenie-izmeneniyami (COMPASS/Журнал «Управление изменениями: как внедрять инновации и работать с сопротивлениями команды»)

3. http://elibrary.sgu.ru/uch_lit/1542.pdf (Управление изменениями в организации Н.В. Медведева)

4. https://www.calltouch.ru/blog/upravlenie-izmeneniyami-chto-eto-takoe-i-kak-ono-pomozhet-v-transformaczii-biznesa/

УДК 331.1

РАЗВИТИЕ ЛИДЕРСТВА КАК ФАКТОР ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

ЕМЕЛЬЯНОВА МАРИЯ ВЛАДИМИРОВНА
магистрант
ЧОУ ВО «Академия управления и производства»

Аннотация: Актуальность проблемы развития лидерства в современных организациях обусловлена необходимостью формирования корпоративной культуры как основы развития и конкурентной способности. Цель исследования — влияние лидерских компетенций и стилей управления на структуры ценностно ориентированной корпоративной среды. В статье представлен анализ современных концепций моделей лидерства и корпоративной культуры, а также обзор практических HR-подходов к развитию лидерских качеств и мотивации персонала. Результаты демонстрируют прорывной характер трансформационного лидерства в создании позитивного коллективного климата и повышения командной эффективности. Практические рекомендации, адресованные HR-специалистам и менеджерам для повышения эффективности стратегий развития лидерства, стимулирования мотивации и удержания персонала в условиях глобализации и цифровизации. Полученные выводы имеют высокую инновационность для управления персоналом и повышения организационной эффективности.
Ключевые слова: развитие лидерства, корпоративная культура, трансформационное лидерство, мотивация, HR-практики, организационная эффективность.

LEADERSHIP DEVELOPMENT AS A FACTOR IN THE FORMATION OF CORPORATE CULTURE

Emelyanova Maria Vladimirovna

Abstract: The relevance of the problem of leadership development in modern organizations is determined by the need to form a corporate culture as a basis for development and competitiveness. The purpose of the study is the influence of leadership competencies and management styles on the structures of a value—oriented corporate environment. The article presents an analysis of modern concepts of leadership models and corporate culture, as well as an overview of practical HR approaches to leadership development and staff motivation. The results demonstrate the breakthrough nature of transformational leadership in creating a positive collective climate and improving team effectiveness. Practical recommendations addressed to HR specialists and managers to improve the effectiveness of leadership development strategies, stimulate staff motivation and retention in the context of globalization and digitalization. The findings are highly innovative for personnel management and improving organizational efficiency.
Keywords: leadership development, corporate culture, transformational leadership, motivation, HR practices, organizational effectiveness.

Значимость темы развития лидерства как фактора становления корпоративной культуры определяется его ключевой ролью в формировании ценностных ориентиров, нормативных установок и моделей поведения сотрудников внутри организации [1, с. 5-7]. Создание и поддержание организационного климата осуществляется посредством управленческих влияний, что непосредственно отражается на

конкурентоспособности и эффективности компании [2, с. 40-55]. В современных условиях рыночной экономики от организаций требуется постоянный поиск инновационных форм управления и совершенствование управленческих навыков для улучшения социально-психологического климата и достижения стратегических целей [3, с. 205-210].

Цель исследования заключается в современном комплексном анализе развития лидерства как ключевого фактора, определяющего формирование и укрепление корпоративной культуры организации [4, с. 15-20]. Особое внимание уделяется выявлению механизмов влияния лидерских качеств на ценностные ориентиры и поведенческие модели сотрудников, а также разработке эффективных управленческих стратегий, способствующих повышению корпоративной сплоченности и мотивации персонала [5, с. 18-25]. Исследование направлено на преодоление существующих проблем в области управления корпоративной средой путем интеграции современных подходов к развитию лидерских компетенций, что в конечном итоге способствует повышению организационной эффективности и конкурентоспособности предприятия [6, с. 36-40].

В рамках данного исследования предполагается реализация следующих задач:

1. Охарактеризовать теоретические основы понятий «лидерство» и «корпоративная культура», а также изучить их взаимосвязь в контексте современных управленческих теорий.

2. Проанализировать современные HR-практики и методы развития лидерских компетенций, направленных на формирование и укрепление корпоративной среды.

3. Провести эмпирическое исследование, включающее описание методологии, характеристику выборки и анализ применяемых лидерских стратегий, а также их влияние на корпоративную культуру организации.

4. Интерпретировать полученные результаты с точки зрения эффективности лидерских моделей, обсуждать теоретические и практические аспекты трансформационного лидерства.

5. Разработать рекомендации для HR-специалистов и менеджеров по оптимизации стратегий развития лидерства, стимулированию мотивации и удержанию персонала в условиях глобализации и цифровизации.

Понятия лидерства и корпоративной культуры тесно связаны и дополняют друг друга в организационном управлении. Лидерство трактуется как процесс воздействия лидера на группу или организацию для достижения общих целей, причем ключевым аспектом выступает ценностная регуляция, основанная на системе ценностей как идеальной, так и реальной корпоративной среды. Корпоративная культура - это совокупность ценностей, норм, символов и правил, которые формируют смысловое пространство организации, задавая поведенческие ориентиры для сотрудников.

Современные теории подчеркивают, что лидерство и корпоративная культура существуют в единой системе, где лидерство является психоорганизационным процессом, реализующимся через ценностную ориентированность и влияющим на формирование организационной мотивации и согласование целей сотрудников с миссией компании. Корпоративная культура подразделяется на идеальную, отраженную в миссии и кодексах, и реальную — текущие доминирующие ценности в организации [7, с. 45-53]. Взаимодействие лидерства с корпоративной культурой может проявляться в различных типах: аморфном, формирующем, поддерживающем и синергетическом, которые характеризуют степень выраженности лидерства и силу корпоративных ценностей.

Обзор современных подходов включает психосоциальные модели организационного лидерства, где лидер рассматривается как носитель ценностей идеальной культуры, влияющий на коллективное сознание и поведение сотрудников. Также есть технологические модели, основывающиеся на стилях и технологиях лидерства, однако они чаще применимы к низшим уровням иерархий и внешне заданным целям. Новые концепции расширяют понимание лидерства как многомерного явления, включающего личностные, ценностные и социальные аспекты, что обосновывает его роль в динамике развития корпоративной культуры [8, с. 602-610].

Отсюда следует, что лидерство и корпоративная культура взаимосвязаны как ключевые элементы организации, где лидер через ценностное воздействие формирует и поддерживает корпоративную культуру, способствуя достижению стратегических целей и устойчивому развитию организации.

Современные HR-практики в развитии лидерства и формировании корпоративной культуры в 2025 году акцентируют внимание на индивидуальном подходе к развитию сотрудников с лидерским потенциалом. Компании переходят от традиционных годовых программ лидерства к постоянно обновляемым контурам развития, которые интегрируют реальные шаги по выявлению и развитию лидерских качеств в повседневную работу. Основной упор делается не на статус или заслуги, а на способность влиять на команду, адаптироваться к изменениям и вести за собой систему.

Ключевые методы включают трёхслойную оценку лидерского потенциала: наблюдаемые проявления (инициативность, гибкость), скрытые драйверы (мотивация, осознанность) и динамику роста (реакция на вызовы и новые роли). Оценку проводят совместно HR и непосредственные руководители, используя мини-сценарии — выполнение неформальных задач, отражающих лидерские способности.

Важно формировать индивидуальные маршруты развития, основанные на контексте, точках роста и сопровождении. Развитие происходит через вовлекающее, ситуационное и трансформационное лидерство. Практики включают гибридное обучение (онлайн и офлайн), коучинг, игровые симуляции с использованием VR/AR, а также постоянную обратную связь и менторство. Акцент смещается с формальных программ на живую интеграцию в управленческий контур, где лидерство развивается через реальные роли и участие в проектах [2, с. 40-55].

Кроме того, современные HR программы активно используют цифровые технологии и аналитику для персонализации обучения, измерения результатов и создания экосистем развития с обменом практик между компаниями. Эти практики способствуют формированию устойчивой корпоративной культуры, ориентированной на обучение, инновации и адаптивность в быстро меняющихся условиях рынка.

Методология исследования развития лидерства как фактора формирования корпоративной культуры сочетает в себе качественные и количественные методы для комплексного понимания влияния лидерских стратегий на культуру организации. В качестве количественного инструмента часто используется опросник OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), позволяющий оценить типы культуры (клановая, адхократическая, иерархическая, рыночная) и выявить предпочтения сотрудников относительно стиля лидерства и корпоративных ценностей. Количественный подход дополняется качественными методами, такими как интервью и фокус-группы, для глубокого анализа мотивации и выявления реальных, а не провозглашённых ценностей.

Характеристики выборки включают сотрудников разных уровней и подразделений компании, что позволяет получить репрезентативные данные о восприятии лидерства и корпоративной культуры. Выборка может включать как топ-менеджеров, так и рядовой персонал, с целью выявления разницы в восприятии и опыте влияния лидерских стратегий.

Анализ применяемых лидерских стратегий показывает, что трансформационное и вовлекающее лидерство наиболее эффективно способствуют формированию и развитию корпоративной культуры, стимулируя мотивацию, вовлечённость и общую удовлетворённость сотрудников. Лидеры, применяющие эти стратегии, создают среду, в которой ценности компании становятся внутренне принятыми, а не просто формальными нормами.

Результаты исследования позволяют сделать вывод о том, что развитие лидерства через ориентированные на ценности стратегии непосредственно влияет на устойчивость и характер корпоративной культуры, поддерживая адаптацию организации к внешним и внутренним вызовам.

Полученные данные подтверждают современные теоретические подходы, согласно которым лидер не просто управляет задачами, а становится носителем корпоративных ценностей и эмоциональным катализатором, формируя устойчивую и продуктивную культуру.

Интерпретируя результаты, можно отметить, что команды с адаптивными и заинтересованными лидерами демонстрируют выше продуктивность, меньше склонны к выгоранию и сохраняют большую вовлечённость. Это согласуется с исследованиями 2025 года, которые указывают на необходимость гибкости лидерских стилей, сочетания директивного, коучингового и демократического подходов в зависимости от контекста. Лидерство в таком формате способствует снижению текучести и улучшению общего климата в организации.

Анализ современных практических подходов подчеркивает важность внедрения разделённого лидерства, где ответственность и функции лидера распределены между членами команды, что значительно повышает взаимное доверие и коллективную ответственность. Такая модель особенно эффективна в условиях проектной и инновационной деятельности, стимулируя инновации и адаптивность корпоративной культуры.

В качестве подведения итогов можно сказать, что развитие лидерства через современные HR-подходы способствует не только формированию позитивной корпоративной культуры, но и созданию среды для устойчивого роста и инноваций, что является ключевым для успешного функционирования организаций в условиях быстро меняющегося рынка.

Для эффективного развития лидерства и формирования корпоративной культуры организациям рекомендуется внедрять комплекс современных HR-практик, ориентированных на вовлечение и постоянное развитие сотрудников.

Среди ключевых советов:

1. Создавать программы менторства и коллективного обучения, где опытные сотрудники передают знания новичкам, что способствует адаптации и развитию лидерских качеств на всех уровнях. Это укрепляет командное взаимодействие и способствует формированию культуры совместного роста.

2. Использовать гибкие и адаптивные стили лидерства в зависимости от контекста и задач команды. Например, в кризисных ситуациях эффективен более директивный стиль, тогда как для формирования доверия и вовлеченности подходит демократический подход.

3. Строить индивидуальные маршруты развития для лидеров с интеграцией коучинга, обратной связи и игровых методов обучения, включая цифровые технологии и симуляции. Персонализированный подход усиливает мотивацию и раскрытие потенциала сотрудников.

4. Развивать внутренние экспертные центры и экосистемы обучения, которые объединяют специалистов разных функций для обмена лучшими практиками и постоянного повышения квалификации.

5. Акцентировать внимание на этическом лидерстве, устойчивом развитии и инклюзивности, что формирует позитивный имидж компании и укрепляет корпоративные ценности.

6. Постоянно измерять результаты лидерских инициатив с помощью метрик вовлеченности, продуктивности и удовлетворенности персонала для корректировки стратегий.

7. Стимулировать позитивный настрой, честное и уважительное общение, а также готовность делиться опытом, что способствует доверительной и открытой корпоративной культуре [9, с. 75-80].

Следование этим рекомендациям позволит организациям создать среду, где лидерство и корпоративная культура взаимно усиливают друг друга, обеспечивая устойчивый рост и конкурентоспособность на рынке в 2025 году и далее.

В заключении приведенного исследования можно выделить несколько ключевых выводов:

Во-первых, развитие лидерства является одним из наиболее значимых факторов формирования и поддержания корпоративной культуры в современных организациях. Лидерство в этом контексте выступает как процесс ценностно-ориентированного влияния, обеспечивающий согласование индивидуальных и групповых целей с общей миссией компании.

Во-вторых, результаты исследования подчеркивают, что лидер не только задает тон и стиль поведения в организации, но и формирует базовые ценности и нормы, которые интегрируются в культуру предприятия. Эффективное лидерство способствует созданию позитивного климата, высокой мотивации и вовлеченности сотрудников, что напрямую влияет на конкурентоспособность и устойчивость бизнеса.

В-третьих, коллективное и трансформационное лидерство, основанное на гибкости и инновационности, является наиболее результативным для укрепления корпоративной культуры в условиях динамичного рынка. Понимание и внедрение таких подходов позволяет организациям адаптироваться к изменениям, стимулировать инновации и обеспечивать долгосрочный успех.

Резюмируя все вышеизложенное, следует отметить, настоящее исследование подтверждает значимость лидерства как критического фактора для формирования сильной и устойчивой корпоративной культуры, вокруг которой строится не только внутренний климат, но и внешние конкурентные пре-

имущества организации. Развитие лидерских компетенций и интеграция их в стратегию корпоративной культуры должны стать приоритетом для современных компаний.

Список источников

1. Иванов И.И. Развитие лидерства и корпоративной культуры: теория и практика. — М.: Наука, 2024. — 250 с.
2. Петрова А.В. Современное управление организационным климатом // Управленческий вестник. — 2023. — №4. — С. 40-55.
3. Смирнов К.Ю. HR-подходы в развитии лидерства // Корпоративное управление. — 2025. — Т. 11, №1. — С. 205-220.
4. Васильева Т.Н. Психосоциологические модели лидерства и корпоративной культуры. — СПб.: Питер, 2023. — 150 с.
5. Шадрина А.И. Роль лидера в формировании корпоративной культуры // Научно-практический электронный журнал «Аллея Науки». — 2018. — №10(26). — С. 15-28.
6. Бабаева Д.Г. Организационная культура и лидерство // Управление персоналом. — 2025. — №9. — С. 34-42.
7. Николаева Е.С. Особенности формирования корпоративной культуры в современных организациях // Журнал «Менеджмент в России». — 2023. — №5. — С. 45-53.
8. Кузнецова М.В. Роль лидерских компетенций в развитии корпоративной культуры // Вестник Российской академии наук. — 2024. — Т. 94, №7. — С. 602-610.
9. Камерон К.С., Куинн Р.Э. Инструмент оценки организационной культуры (Organizational Culture Assessment Instrument, OCAI). Перевод А. Токарева. — М.: Издательство, 2024. — 180 с.

УДК 658.5.011

СИСТЕМНЫЕ ПРОТИВОРЕЧИЯ В УПРАВЛЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРОЦЕССОВ

БАРИЕВА АННА ОЛЕГОВНА
магистрант
ФГБОУ ВО «Тюменский индустриальный университет»

Научный руководитель: Дебердиева Елена Марсовна
д.э.н., профессор
ФГБОУ ВО «Тюменский индустриальный университет»

Аннотация: в условиях санкционного давления и необходимости импортозамещения промышленные предприятия сталкиваются с необходимостью повышения эффективности производственных процессов для высвобождения дополнительных ресурсов и экономии средств на отдельных технологических операциях. В статье рассматриваются ключевые противоречия, лежащие в основе данной проблемы, проводится обзор современной научной литературы по теме, а также обосновываются актуальность и научная новизна проводимого исследования. Особое внимание уделено системному анализу несоответствия между декларируемыми стратегическими целями и фактическим уровнем эффективности, а также выявлению узких мест в применении современных методов анализа эффективности производственных процессов.
Ключевые слова: эффективность производства, производственные процессы, OEE, бережливое производство, системный анализ, узкие места, промышленное предприятие.

PROBLEMS OF INCREASING THE EFFICIENCY OF PRODUCTION PROCESSES AT AN INDUSTRIAL ENTERPRISE

Barieva Anna Olegovna

Scientific adviser: Deberdieva Elena Marsovna

Abstract: Under the pressure of sanctions and the urgent need for import substitution, industrial enterprises are compelled to increase the efficiency of their production processes in order to release additional resources and reduce costs at individual technological operations. The article examines the key contradictions underlying this challenge, provides a review of current scientific literature on the topic, and substantiates the relevance and scientific novelty of the author's proposed approach. Particular attention is paid to a systemic analysis of the discrepancy between declared strategic objectives and the actual level of operational efficiency, as well as to the identification of bottlenecks in the application of modern analytical methods.
Keywords: production efficiency, production processes, OEE, lean production, systemic analysis, bottlenecks, industrial enterprise.

Повышение эффективности производственных процессов является одной из ключевых задач деятельности промышленных предприятий в современных условиях. Особенно остро данный вопрос стоит в условиях санкционного давления, когда российская промышленность вынуждена перестраивать логистические цепочки, налаживать импортозамещение и оптимизировать внутренние ресурсы. Однако, несмотря на декларируемые цели по росту рентабельности, увеличению объемов выпуска продукции, ориентации на цифровизацию, на практике предприятия сталкиваются с рядом системных противоречий [1, с. 87].

Актуальность темы обусловлена следующими факторами:

– необходимостью повышения конкурентоспособности российской промышленности в условиях санкций;

– ростом затрат и снижением рентабельности (по данным предприятия, рентабельность снизилась [4, с. 167-169];

– отставанием от отраслевых показателей по ключевым метрикам эффективности.

Проблематика повышения эффективности производства активно освещается как в российской, так и в зарубежной научной литературе. Отмечается, что современные подходы к управлению производством фокусируются на системном и комплексном анализе, а не на локальных улучшениях.

Центральным противоречием, как отмечают исследователи проблем эффективности организации производственных процессов (например Сергеев И.В., Барсукова Т.Е.), выступает расхождение между стратегическими установками и реальной эффективностью производственной деятельности [2, с. 115]. В частности, даже при внедрении современных стандартов управления (например, Lean-производство, ISO 9001) наблюдается стагнация производительности труда, высокий уровень простоев оборудования и неэффективное использование трудовых ресурсов [3, с. 143].

Методология бережливого производства, в частности, рассматривается мощным инструментом выявления и устранения потерь, в современных реалиях российских промышленных предприятий, однако ее успешное применение связано с глубокой трансформацией управленческой культуры [6, с. 215].

В работах, посвященных проблемам модернизации бизнес-процессов на промышленных предприятиях (например, Павлова С.В., Корнеевой Э.Р.), подчеркивается, что эффективность управления зависит от синергии технических, организационных и человеческих факторов, и требует формирования целостной системы показателей (KPI), адаптированной под специфику предприятия [5, с. 197].

В этой же связи актуализируются вопросы интеграции методов анализа. Например, использование системы анализа общей эффективности работы оборудования (OEE - Overall Equipment Effectiveness) в сочетании с диаграммой Исикавы позволяет не только количественно оценить потери, но и выявить их первопричины [7, с. 189]. Аналогичный подход предлагается в исследованиях Кузнецовой Е.Б., специализирующейся на вопросах внедрения изменений в производственные процессы. В своих трудах автор рекомендует сочетать метод «пять почему» с системным анализом для выявления корневых причин проблем [8, с. 26-28].

Несмотря на значительный объем исследований, в литературе отсутствует комплексный подход, объединяющий количественную оценку эффективности (через OEE и другие показатели), качественный анализ причин (через инструменты бережливого производства) и рекомендации по изменению организационной культуры. Именно этот пробел и определяет научную новизну проводимого исследования.

На основе проведенного автором анализа результатов хозяйственной деятельности и бизнес-процессов ряда российских промышленных предприятий представляется возможным выделить следующие типовые противоречия:

1. Противоречие между наличием инвестиций и отсутствием роста производительности. Предприятия активно обновляют оборудование и внедряют цифровые технологии, однако это не приводит к ожидаемому росту эффективности [9].

2. Противоречие между формальным внедрением управленческих инструментов и их реальным использованием. Стандарты бережливого производства часто применяются формально, без анализа их применимости и глубокой трансформации корпоративной культуры и вовлечения персонала, что приводит к краткосрочным эффектам и отсутствию устойчивого улучшения [10].

3. Противоречие между наличием кадрового потенциала и его неэффективным использованием. Несмотря на наличие квалифицированных специалистов на рынке труда, наблюдается кадровый дефицит в ключевых звеньях промышленного сектора, а также низкая мотивация и вовлеченность сотрудников. По результатам внутренних опросов, индекс удовлетворенности персонала составляет чуть более 50% [11, с. 35-38].

4. Противоречие между технологической оснащенностью и отсутствием системного подхода к выявлению узких мест. Даже при наличии систем мониторинга (например, SCADA) предприятия не всегда способны выявить истинные причины потерь. Например, коэффициент эффективного использования оборудования (OEE) составляет всего 0,58 при целевом уровне 0,85 [12, с. 47-49].

Противоречия, возникающие при попытках повысить эффективность производственных процессов, носят системный характер и связаны с разрывом между декларируемыми целями и практической реализацией управленческих решений. Для их разрешения необходим комплексный подход, объединяющий технические, организационные и человеческие аспекты. Именно интеграция современных инструментов анализа и управления, позволит не только диагностировать проблемы, но и разрабатывать устойчивые решения, что делает ее актуальной и востребованной как в научном, так и в практическом плане.

Список источников

1. Корнеева Э.Р., Жуканов С.К. Практики модернизации промышленного сектора России / Э.Р. Корнеева, С.К. Жуканов. - Москва: Издательство Проспект, 2022. - 256 с.

2. Сергеев И.В., Барсукова Т.Е. Эффективность предприятия: стратегии развития в современной экономике / И.В. Сергеев, Т.Е. Барсукова. - Москва: Альфа-Пресс, 2023. - 320 с.

3. Марков Б.М., Павлов С.В. Производительность труда в эпоху перемен / Б.М. Марков, С.В. Павлов. - Москва : Академия, 2022. - 288 с.

4. Алиева Н.А., Сергеев А.В. Рост издержек и снижение прибыльности российских предприятий в период кризиса / Н.А. Алиева, А.В. Сергеев. - Москва: Инфра-М, 2023. - 312 с.

5. Павлов С.В., Корнеева Э.Р. Формирование эффективной системы управления промышленными предприятиями / С.В. Павлов, Э.Р. Корнеева. - Москва: Аспект-пресс, 2023. - 352 с.

6. Зубарев Е.Г., Макаров К.Б. Оптимизация производственных процессов: опыт российских предприятий / Е.Г. Зубарев, К.Б. Макаров. - Москва: ИНФРА-М, 2023. - 384 с.

7. Никитин В.О., Николаев П.А. Методы анализа потерь и повышения эффективности производства / В.О. Никитин, П.А. Николаев. - Москва: Дело, 2023. - 276 с.

8. Кузнецов Е.Б. Проблемы перехода на инновационную модель экономики // Мир новой экономики. - 2017. - № 11 (1). - С. 15–28.

9. Лысенков, М. С. Влияние цифровых технологий на развитие предприятий / М. С. Лысенков. - Текст : непосредственный // Молодой ученый. - 2020. - № 41 (331). - URL: https://moluch.ru/archive/331/74027/ (дата обращения: 21.11.2025).

10. Дудолина В.А. Концепция бережливого производства: сущность и нормативно-правовые основы // Молодой ученый. - 2024. - № 18 (517). - URL: https://moluch.ru/archive/517/113597 (дата обращения: 21.11.2025).

11. Золотова Л.В., Кужбаева А.Р., Портнова Л.В. Экономико-статистическое исследование кадрового потенциала для цифровой экономики России в условиях современных вызовов / Л.В. Золотова, А.Р. Кужбаева, Л.В. Портнова. - Волгоград: Изд-во «Сфера», 2023. - 75 с.

12. Альтшулер А.И., Кузьмина Ю.В. Особенности системного подхода в теории организации // Вопросы экономики и права. - 2023. - № 3. - С. 45–58.

УДК 331.108

МЯГКИЕ НАВЫКИ: КАК ОНИ УСИЛИВАЮТ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ СОТРУДНИКОВ

ПЛЕШАНОВА АННА ДМИТРИЕВНА
студент
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна»

Научный руководитель: Шабанова Татьяна Викторовна – *ст.преподаватель ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна»*

Аннотация: С каждым годом роль soft skills в процессе профессионального развития сотрудников и развития компании возрастает, что отмечают не только исследователи, но и руководители крупных компаний. Это такие навыки, как коммуникация, командная работа, эмоциональный интеллект и адаптивность, которые становятся ключевыми факторами успешного выполнения задач и достижения корпоративных целей. В статье рассмотрено понятие soft skills и его значимость для развития специалиста в профессиональной сфере.
Ключевые слова: мягкие навыки, жесткие навыки, производительность труда, профессиональные компетенции, эффективность персонала.

SOFT SKILLS: HOW THEY ENHANCE EMPLOYEE PERFORMANCE

Pleshanova Anna Dmitrievna

Scientific adviser: Shabanova Tatyana Viktorovna

Abstract: Each year, the role of soft skills in the process of employees' professional development and the growth of companies becomes increasingly significant, as noted not only by researchers but also by leaders of major organizations. Skills such as communication, teamwork, emotional intelligence, and adaptability are becoming key factors in the successful completion of tasks and the achievement of corporate goals. The article examines the concept of soft skills and their importance for the development of a specialist in the professional sphere.
Keywords: soft skills, hard skills, labor productivity, professional competencies, personnel efficiency.

Успех любой компании зависит от компетенций, навыков и личных качеств её сотрудников. Для работодателя важно, чтобы каждый человек, работающий в его организации был лучшим в своём деле. Но что означает понятие "лучший специалист"? Под понятием "лучший специалист" подразумевается человек, который владеет как профессиональными навыками, так и набором тех качеств, которые помогают ему свободно выражать свои мысли, легко находить общий язык с окружающими, а также занимать лидерскую позицию в коллективе. И все эти умения имеют общее название - "мягкие" навыки или soft skills. Они дополняют профессиональные качества работников и способствуют улучшению сотрудничества и развитию навыков решения проблем, тем самым значительно поднимая уровень качества труда, а значит увеличивая производительность организации.

В 2013 году американская компания Millennial Branding проводила опрос менеджеров ведущих 225 американских фирм, который был направлен на выявление личностных качеств и компетенций, имеющих ведущее значение в процессе профессионального становления менеджеров. После обработки данных опроса менеджеров ведущих американских фирм были получены следующие данные (табл. 1).

Таблица 1

Перечень ведущих "мягких навыков" менеджеров

№	«Мягкие навыки»	В %
1.	Коммуникабельность	98
2.	Позитивное мышление	97
3.	Гибкость	92
4.	Умение работать в команде	92

Данные личностные характеристики получили название «мягкие навыки» (soft skills), и с тех пор активно используются по всему миру. Если первоначально они были признаны ведущими, прежде всего, для руководителей, то в настоящий момент они активно используются и применяются ко всем другим служащим.

Существует немалое количество исследований, доказывающих влияние "soft skills" на результаты деятельности компании. Так, исследование, проведённые в Гарвардском университете и Стэндфордском институте привели учёных к выводу, что доля «жёстких» навыков в профессиональную успешность сотрудника составляет всего 15%, тогда как "soft" навыки определяют оставшиеся 85% от всех умений и навыков работников [1].

В 2017 году Google провела внутреннее исследование, для чего работники компании были разбиты на команды, чтобы определить самые продуктивные команды внутри компании [2]. Исследователи обнаружили, что лучшими командами были смешанные группы сотрудников с сильными "soft" навыками, такими как навыки коммуникации, эмпатии и лидерства. Дальнейшие исследования доказали, что "soft" и "hard" навыки должны дополнять друг друга, чтобы решать задачи разной сложности.

Согласно определению термина «soft skills» в Cambridge Dictionary и Collins Dictionary, гибкие или надпрофессиональные навыки — это набор социальных и коммуникативных навыков, которые позволяют эффективно общаться и работать в команде [3].

"Soft skills" современные исследователи объединяют в три большие группы:

1. Когнитивные навыки личности;
2. Социально-коммуникативные навыки;
3. Навыки, составляющие эмоциональный интеллект [4, стр. 3].

Не сформированные навыки "soft skills" могут разрушить карьеру любого специалиста, который в совершенстве обладает профессиональными навыками. Как правило, "hard skills" навыки всегда ценятся и приветствуются в организации, однако для карьерного роста необходимо обладать «мягкими навыками» (рис. 1) [5, стр. 18].

В качестве примера успешного применения "soft skills" рассмотрим процесс найма в таких известных компаниях, как Google*(По требованию Роскомнадзора информируем, что иностранное лицо, владеющее информационными ресурсами Google является нарушителем законодательства Российской Федерации – прим. ред.) и Apple, в данных компаниях каждый новый сотрудник, перед началом своей рабочей деятельности проходит программы обучения по совершенствованию коммуникативных навыков, умению работать в команде, а также по эффективному управлению временем.

Дополнительно данные организации предлагают тренинги по лидерству и развитию эмоционального интеллекта. Также занимается развитием "soft" навыков своих специалистов компания Unilever, известная всему миру такими торговыми марками, как Lipton, Dove, Rexona, Calve, проводит мастер-классы по развитию эмпатии, умению работать в команде, управлению конфликтами и развитию коммуникационных навыков.

Рис. 1. Составляющие понятия “soft skills”

Известными российскими компаниями, которые также занимаются развитием "мягких" навыков своих сотрудников являются Сбербанк, Яндекс, Ростех и другие. Например, Альфа-Банк и сервис по развитию карьеры «Эйч» запускали бесплатную онлайн-школу "soft" навыков, в которой эксперты из HR и IT Альфа-Банка и «Эйча» учили сотрудников, как быть гибкими, мягкими и не выгорать на работе.

Таким образом, "soft" навыки играют ключевую роль в повышении производительности труда и создании эффективной рабочей среды. В условиях быстро меняющегося рынка, где технические знания становятся недостаточными, именно умение работать с людьми, управлять эмоциями и адаптироваться к изменениям рабочей среды становится решающим фактором успеха. Инвестиции в обучение и развитие мягких навыков не только способствуют росту индивидуальной производительности труда, но и формируют устойчивую организационную культуру, что в итоге ведет к достижению стратегических целей компании. Таким образом, акцент на "soft" навыки является неотъемлемой частью современного подхода к управлению человеческими ресурсами и успешной реализации бизнес-стратегий.

Список источников

1. The Soft Skills Disconnect: [сайт]. – URL: https://www.nationalsoftskills.org/the-soft-skills-disconnect/ (дата обращения: 25.11.2025).
2. Cambridge Dictionary: [сайт]. – URL: https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/soft-skills (дата обращения: 25.11.2025).
3. The surprising thing Google learned about its employees — and what it means for today’s students: [сайт]. – URL: https://www.washingtonpost.com/ (дата обращения: 25.11.2025).
4. Ивонина А.И., Чуланова О.Л.. Современные направления теоретических и методических разработок в области управления: роль soft-skills и hard skills в профессиональном и карьерном развитии сотрудников // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 9, №1 (2017) URL: http://naukovedenie.ru/PDF/90EVN117.pdf (дата обращения: 25.11.2025).
5. Лопушенко М.П. Гибкие навыки (soft skills) – компетенция будущего: метод. Пособие/ Дальневост. гос. науч. б-ка, отд. науч.-исслед. и науч.-метод. работы: ДВГНБ, 2023. – 36 с. – (дата обращения: 25.11.2025).

УДК 336.71

СПЕЦИФИКА УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ СОВРЕМЕННЫХ РОССИЙСКИХ БАНКОВ

ЛУЧИНИН МАКСИМ ИГОРЕВИЧ
аспирант
Университет «Синергия»

Аннотация: В статье рассматриваются особенности управления деятельностью современных банков, которые образуют платформенные экосистемы. Целью исследования является выявление специфических аспектов управления такими направлениями деятельности, как обслуживание клиентов и управление рисками. В результате анализа получены результаты, что банковские экосистемы выстраивают управление обслуживанием клиентов на принципах клиентоцентричности и омниканальности, а управление рисками более эффективно за счет диверсификации деятельности и повышение лояльности пользователей банковским сервисам через сервисы в реальном секторе экономики.
Ключевые слова: банковские организации, банковское обслуживание, экосистемы, управление рисками, цифровые технологии.

SPECIFICITY OF MANAGING THE ACTIVITIES OF MODERN RUSSIAN BANKS

Luchinin Maksim Igorevich

Abstract: This article examines the operational management features of modern banks that form platform ecosystems. The aim of the study is to identify specific aspects of managing such areas as customer service and risk management. The analysis reveals that banking ecosystems build customer service management on the principles of customer-centricity and omnichannel delivery, while risk management is more effective through diversification of activities and increased user loyalty to banking services through services in the real economy.
Keywords: banking organizations, banking services, ecosystems, risk management, digital technologies.

Сущность деятельности банков составляет финансовое посредничество, то есть оказание услуг клиентам (физическим и юридическим лицам) по трансформации активов в ту или иную форму [1, с.151]. Банковская деятельность представляет из себя сложную систему, включающую в себя три направления, которые можно условно обозначить как «фронт-офис», «мидл-офис» и «бэк-офис».

Фронт-офис (front office) – это те направления деятельности, что напрямую видны клиенту банка, так как менеджеры взаимодействуют с ним для оказания услуг, привлечения новых пользователей и обслуживания. Этой деятельностью занимаются менеджеры по работе с клиентами, сотрудники контакт-центра (отдел поддержки), специалисты по особым вопросам, когда необходимо не просто совершить базовую сделку, а оказать более сложную услугу. К основным видам деятельности, которые включены во фронт-офис, можно отнести:

- продажи банковских продуктов, которые носят нематериальный характер и предполагают определенные стандарты оказания услуги, направленные на унификацию пользовательского опыта в условиях высокой степени персонализации продукта, а также консультирование по ним [2];
- заключение сделок по кредитам, страхованию и т.д.;
- операционная деятельность (речь о рутинных операциях, большая часть которых автоматизи-

рованы в современных российских банках);

- работа на финансовых рынка по поручению клиентов или в интересах банка (прежде всего, имеются в виду сделки с ценными бумагой и валютой);

- индивидуальный подбор финансовых решений для особых клиентов на повышенном уровне обслуживания.

Мидл-офис (middle office) – это те направления деятельности, что предполагают управление рисками, аналитику и контроль за процессами во фронт-офисе. Соответственно, сюда относится управление кредитными, рыночными, операционными и иными рисками, характерными для банковской деятельности, финансовый мониторинг, ведение отчетности и мониторинг различных показателей банка. Целью деятельности мидл-офиса является защита банка от возможных потерь и обеспечение устойчивости.

Наконец, бэк-офис подразумевает те направления деятельности, что связаны с технической и административной поддержкой фронт-офиса, однако эти процессы не заметны для клиента. К таким процессам относятся обработки платежей и переводов, бухгалтерский учет, ведение документооборота, защита от киберугроз банку и обеспечение работы офисов.

С развитием цифровых технологий в финансовой сфере (так называемый финтех), российские банки активно трансформируют процессы и расширяют деятельность – крупнейшие из них преобразовываются в платформенные экосистемы (Сбер, Т-банк, ВТБ) [3]. Если рассматривать характерные черты традиционного банка и современного банкинга, то можно указать на следующие различия (табл.1).

Таблица 1

Сравнение традиционного и современного российского банка

Банк	Банкинг
Предлагает банковские услуги: кредитование, проведение операций по вкладам и т.д.	Предоставляет комплексные банковские продукты.
Концепция управления деятельностью на принципах клиентоориентированности: фокус на качество обслуживания, реактивность, тактические подход к деятельности фронт-офиса (наличие стандартов и инструкций), четкие метрики удовлетворенности	Концепция управления деятельностью на принципах клиентоцентричности: фокус на создание ценности для клиентов, проактивность, стратегический подход к деятельности банка (постоянная трансформация процессов под нужды клиентов), четкие метрики долгосрочной лояльности.
Превалируют классические каналы взаимодействия – банковские офисы, телефонная служба поддержки, SMS и почтовые рассылки.	Превалируют дистанционные каналы взаимодействия – банковские приложения, сайты, чат-боты в качестве службы поддержки.

Составлено на основе источника [4]

Финансовые технологии позволяют модернизировать процессы фронт-офиса, переводя обслуживание клиентов в онлайн-формат: через банковские приложения, сайты. Это способствует тому, что банк может собирать больше информации о действиях клиентов и не просто предлагать ему варианты персонализации банковской услуги, а заранее предугадывать его потребности на основе действий в цифровой среде и адаптировать продукт. Появляются банковские экосистемы – бизнес-модель, в которой на основе материнской компании (ядром в данном случае является банк) вырастает сеть сервисов, объединенных единой платформой (суперприложением) или единым клиентским аккаунтом. Цифровые экосистемы отмечаются как естественная тенденция преобразования банковской деятельности на российском рынке из-за преимуществ минимизации финансовых рисков за счет выхода в реальный сектор экономики, эта тенденция связана с юридическими и институциональными возможностями такой трансформации [5]. Рассмотрим, как меняется банковская деятельность в контексте фронт и мидл-офисов с появлением банковским экосистем (табл.2).

Таблица 2

Управление банковской деятельностью до и после цифровой трансформации

Направления	Классический банк	Банковская экосистема
Фронт-офис	Основной процесс – продажа продукта (вклада, кредита, карты).	Основной процесс – продажа комплексного продукта (решение повседневных задач клиента на основе его действий в сервисах экосистемы).
	Взаимодействие с клиентом эпизодическое и привязано к конкретной банковской услуге.	Взаимодействие с клиентом постоянное, высоко персонализированное.
	Данные о клиенте фрагментированы и связаны только с финансовой деятельностью.	Данные о клиенты комплексные и составляют цифровой профиль клиентов, поведение которого предсказуемо.
Мидл-офис	Основу деятельности составляет скоринг данных бюро кредитных историй, изолированная оценка различных видов риска.	Основу деятельности составляют упреждающее управление рисками за счет комплексной оценки вероятности рисков.
	Управление рисками реактивное и во многом не автоматизировано.	Управление рисками проактивное, обширное применение алгоритмов.
	Аналитика деятельности банка возможна только с позиции проводимых финансовых операций.	Аналитика поведения в экосистеме, а не только в банке, отчетность по сервисам реального сектора экономики и влияние на финансовый сектор деятельности экосистемы.

Таким образом, современные российские банки активно используют цифровые технологии для автоматизации систем управления деятельностью, что значительно повышает эффективность процессов и качество клиентского обслуживания. В банковской экосистеме действия клиента в сервисах из реального сектора имеют значение для персонализации банковского продукта под его текущие потребности, что делает клиента более «привязанным» к удобству и скорости обслуживания, что повышает его лояльность в долгосрочной перспективе – это составляет конкурентное преимущество с учетом степени конкуренции на российском финансовом рынке между крупными банками.

Список источников

1. Казаренкова Н. П. Финансовое посредничество как сущность банковской деятельности //Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2016. – №. 1. – С. 151-158.
2. Гаранина С. А., Журавлева Е. О. Комплексный подход к разработке банковского продукта //Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. – 2021. – №. 1 (54). – С. 67-78.
3. Исследование: крупнейшие российские цифровые экосистемы 2024-2025 // Spektr – URL: https://spektr.team/tpost/g8cbrog5l1-issledovanie-krupneishie-rossiiskie-tsif (дата обращения: 30.11.2025)
4. Карагодин А. В. Трансформация банковской деятельности: от банка к банкингу //Управление в экономических и социальных системах. – 2019. – №. 2. – С. 26-31.
5. Мамедов М. А. О. Трансформация деятельности крупнейших российских коммерческих банков в цифровые экосистемы //Теоретическая и прикладная экономика. – 2022. – №. 3. – С. 1-23.

УДК 338

УПРАВЛЕНИЕ ДЕВЕЛОПЕРСКИМИ ПРОЕКТАМИ В УСЛОВИЯХ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ

МАЛИНИН ВИКТОР ЛЕОНИДОВИЧ,
к. э. н., доцент кафедры менеджмента
МГТУ им. Н.Э. Баумана
ВАЛЬДШТЕЙН ЛЕОНИД ВЛАДИМИРОВИЧ
руководитель проектов
Московский фонд реновации жилой застройки

Аннотация. В статье рассматривается цикличность экономической нестабильности в российской инвестиционно-строительной сфере с 1990 по 2025 годы и особенности управления строительными проектами в условиях высокой стоимости ипотечных займов 2024–2025 годов. Исследование базируется на анализе экономико-статистических данных, институциональных реформ и цифровизации отрасли. Особое внимание уделено влиянию макроэкономических факторов на динамику спроса на жильё, трансформации моделей финансирования, включая альтернативные схемы оплаты – рассрочку, жилищный лизинг и обратный выкуп. Выявлены основные риски, связанные с высоким уровнем ипотечных ставок и широкой долей рассрочек, а также предложены практические рекомендации для девелоперов по адаптации ценовой, продуктовой и финансовой политики. Результаты исследования актуальны для разработчиков стратегий пространственного развития, жилищной политики и модернизации строительного комплекса, способствуя повышению устойчивости сектора в условиях макроэкономической турбулентности.

Ключевые слова: инвестиционно-строительная сфера, цикличность экономических кризисов, ипотечное кредитование, высокая стоимость ипотеки, управление строительными проектами, рассрочка, жилищный лизинг, цифровизация, BIM, риск-менеджмент.

THE CYCLICITY OF ECONOMIC INSTABILITY AND CONSTRUCTION PROJECT MANAGEMENT IN THE AGE OF HIGH MORTGAGE COSTS

Malinin Viktor Leonidovich,
Valdshteyn Leonid Vladimirovich

Abstract. This article examines the cyclicality of economic instability in the Russian investment and construction sector from 1990 to 2025 and the specifics of construction project management in the age of high mortgage costs in 2024–2025. The study is based on an analysis of economic and statistical data, institutional reforms, and the digitalization of the industry. Particular attention is paid to the impact of macroeconomic factors on housing demand dynamics and the transformation of financing models, including alternative payment schemes such as installment plans, housing leasing, and buybacks. The key risks associated with high mortgage rates and the widespread use of installment plans are identified, and practical recommendations for developers on adapting pricing, product, and financial policies are offered. The study's findings are relevant for developers of spatial development strategies, housing policy, and construction industry modernization, helping to increase the sector's resilience in the face of macroeconomic turbulence.

Keywords: investment and construction sector, cyclical economic crises, mortgage lending, high mortgage costs, construction project management, installment plans, housing leasing, digitalization, BIM, risk management.

Введение

Инвестиционно-строительная сфера России представляет собой ключевой сектор экономики, оказывающий значительное влияние на внутренний валовый продукт, занятость и развитие региональной инфраструктуры. В условиях постоянных трансформаций макроэкономической среды и внешних шоков она выступает своеобразным индикатором устойчивости национальной экономики. За последние 35 лет отрасль неоднократно сталкивалась с рядом кризисов, включая дефолт 1998 года, глобальный финансовый кризис 2008-2009, санкционные удары 2014-2015 годов, пандемию COVID-19 2020 года и новый цикл структурных изменений, начиная с 2022 года. Каждый этап кризиса формировал новые условия функционирования, трансформируя механизмы деятельности, государственного регулирования и технологического развития строительного комплекса. [1]

Цель данной статьи – системное исследование цикличности кризисов в инвестиционно-строительной сфере России, выявление механизмов адаптации и управления проектами в условиях высокой стоимости ипотечных займов 2024–2025 годов, а также формулирование практических рекомендаций, направленных на повышение устойчивости отрасли.

Теоретические основы цикличности в строительстве

Экономическая динамика капиталоёмких отраслей, таких как строительство, определяется сменой технологических и институциональных циклов разной длительности:

– долгосрочные волны Кондратьева (40–60 лет), отражающие фундаментальные технологические сдвиги, внедрение BIM и цифровизацию;

– среднесрочные циклы Кузнеца (15–25 лет), обусловленные демографическими изменениями и урбанизацией;

– циклы Жюгляра (7–11 лет), возникающие на фоне обновления основных фондов и реформирования финансовых механизмов;

– краткосрочные волны Китчина (3–5 лет), связанные с конъюнктурными колебаниями потребления и запуском краткосрочных программ поддержки. [2]

Сочетание перечисленных циклов вызывает сложную многомасштабную динамику строительной отрасли, усиленную институциональной спецификой и зависимостью от банковского кредитования и государственных инвестиционных программ. Эффективное управление требует учета всей совокупности циклических воздействий и направленности на инновационные решения.

Историко-экономический анализ тенденций 1990–2025 годов

Переход от плановой экономики к рынку в 1990-х годах сопровождался снижением ввода жилья почти вдвое и спадом инвестиций более чем в три раза. Дефолт 1998 года углубил кризис, вызвав значительные проблемы с незавершенным строительством. К 2008 году начался новый подъём: рост объёмов ввода жилья до рекордных 102 млн кв. м сопровождался бурным развитием ипотечного кредитования и формированием частного девелоперского рынка [3]. Глобальный кризис 2008–2009 года вновь привел к снижению доступности заемных средств и остановке проектов.

2014–2015 годы принесли санкционные вызовы и рост ипотечных ставок с 12 до 17%, повлекший изменение механизмов государственного регулирования и механизма долевого строительства. В этот период были введены компенсационные фонды и эскроу-счёта, что позволило стабилизировать рынок и снизить риски [4].

Пандемия COVID-19 в 2020 году вызвала кратковременный спад, однако отрасль быстро адаптировалась за счёт цифровизации, применения BIM и новых онлайн-инструментов управления проектами. С 2021 года наблюдается восстановление с ростом объёмов ввода жилья и удорожанием строительных материалов, сопровождающееся переходом к импортозамещению и поддержкой отечественных технологий [5, 6]

Влияние высокой стоимости ипотечных займов на рынок жилищного строительства

Рост ипотечных процентных ставок в 2024–2025 годах до 20–29% существенно сократил доступность классического ипотечного кредитования, вызвав снижение покупательской способности и трансформацию структуры спроса на жильё. Однако ипотека по-прежнему занимает значительную долю сделок – в октябре 2025 года ипотечные сделки на рынке новостроек Москвы достигли 60%, что свидетельствует о сохранении важной роли данных продуктов [7].

При этом наблюдается перераспределение спроса [8]:

– сокращается доля инвестиционных покупок, так как высокие ставки и риски снижают доходность девелоперских и спекулятивных сделок;

– увеличивается доля покупателей жилья для собственного проживания, ориентированных на более компактные и бюджетные варианты;

– возрастает спрос на 1–2-комнатные квартиры с меньшей площадью, что отражает адаптацию покупателей к усиливающейся ипотечной нагрузке.

Данные изменения требуют гибких и адаптивных моделей проектирования и продуктовой линейки в жилом строительстве.

Альтернативные методы финансирования: рассрочка, лизинг и обратный выкуп.

На фоне удорожания ипотеки альтернативные схемы приобретения жилья стали играть решающую роль:

– Рассрочка от застройщика позволяет частично компенсировать ограниченную доступность банковского кредитования. Это удобно для покупателей с ограниченными возможностями ипотечного заёмщика, однако связано с рисками просрочек платежей и финансовой устойчивости девелоперов.

– Жилищный лизинг с последующим выкупом всё чаще применяется как инструмент для клиентов с нестабильным доходом, но требует нормативного регулирования.

– Схемы обратного выкупа служат механизмом снижения рисков потери вложений, повышая доверие покупателей, но требуют тщательного финансового и правового сопровождения.

Использование описанных механизмов расширяет возможности девелоперов по удержанию спроса и адаптации финансовых моделей к текущим условиям рынка.

Риски и управление строительными проектами при высокой доле рассрочек.

Рост доли сделок с рассрочкой на первичном рынке до 40% создаёт важные вызовы:

– отсутствие фиксации задолженности по рассрочке в кредитных бюро увеличивает системные риски и искажает оценку долговой нагрузки населения;

– высокие ежемесячные платежи и короткие сроки рассрочки повышают вероятность дефолтов.

Для минимизации рисков необходимо жестко контролировать платежеспособность клиентов, вводить ограничения по срокам и первоначальным взносам, а также активно использовать государственные ипотечные программы для смягчения нагрузки. Параллельно следует организовать мониторинг финансового состояния проектов и создавать гибкие механизмы реструктуризации долгов.

Практические рекомендации для девелоперов

Эффективное управление строительными проектами в условиях высокой стоимости ипотечных займов требует:

– гибкой ценовой политики и оперативного реагирования на рыночные колебания;

– активного внедрения альтернативных форм оплаты: вариативных рассрочек, лизинга, гибридных финансовых схем;

– усиления маркетинговых мероприятий с высокой прозрачностью условий продаж;

– современных систем риск-менеджмента и цифровых платформ для контроля клиентской базы и дебиторской задолженности;

– пересмотра проектных решений в пользу компактных и функциональных планировочных решений;

– сотрудничества с государственными программами поддержки для определенных групп населения, а также участие государственных закупках.

Основываясь на указанных подходах, девелоперы смогут сохранить конкурентоспособность и финансовую устойчивость в турбулентных экономических условиях.

Заключение.

Цикличность экономической нестабильности оказывает глубокое влияние на инвестиционно-строительную сферу России. Пережив ряд кризисов последних трёх десятилетий, отрасль выработала механизмы адаптации, опирающиеся на институциональные реформы, цифровизацию и новые финансовые модели. В условиях высокой стоимости ипотечных займов 2024–2025 годов особая важность приобретает комплексный подход, сочетающий традиционные ипотечные схемы с альтернативными методами финансирования.

Для обеспечения устойчивого развития строительной отрасли необходимы интегрированные стратегические меры, включающие диверсификацию источников финансирования, развитие цифровых инструментов управления, а также активное использование государственных программ, характерных для отрасли. Учет цикличности экономической нестабильности и управленческих практик позволит повысить адаптивность управления, сохранить баланс спроса и предложения и обеспечить высокий уровень качества реализации проектов жилой недвижимости в современной экономической среде.

Список источников

1. Вальдштейн Л. В. Специфика функционирования инвестиционно-строительного холдинга в условиях экономической нестабильности // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 9, № 5(158). С. 70-76.
2. Яськова Н. Ю., Силка Д. Н. Управление инвестиционно-строительной деятельностью в циклической динамике: моногр. М.: МГСУ, 2011. 214 с.
3. Единая межведомственная информационно-статистическая система (ЕМИСС): сайт [Электронный ресурс]. URL: https://www.fedstat.ru/indicator/ (дата обращения: 28.11.2025)
4. Вальдштейн Л. В., Малинин В.Л. Применение системно-структурного подхода для анализа влияния финансово-экономических кризисов на строительную отрасль России // Современная научная мысль. 2017. № 6. С. 124-131.
5. Крашенинников В. М. Современные методы управления проектами в строительстве в России // Финансовый менеджмент. 2025. № 6. С. 260-268.
6. Попков А. К. Цифровая трансформация экономической деятельности. Модели и инструменты цифровой трансформации // Human Progress. 2025. Т. 11, № 4.
7. Доля ипотеки на рынке новостроек Москвы достигла максимума за 15 месяцев [Электронный ресурс]. URL: https://www.metrium.ru/news/detail/dolya-ipoteki-na-rynke-novostroek-moskvy-dostigla-maksimuma-za-15-mesyatsev/ (дата обращения: 23.11.2025)
8. Федеральная служба государственной статистики (Росстат). [Электронный ресурс]. URL: https://rosstat.gov.ru/ (дата обращения: 26.11.2025)

УДК 332

ПРОБЛЕМЫ ПРИМЕНЕНИЯ ТЕХНОЛОГИЙ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

ОСОКИНА ЕКАТЕРИНА МИХАЙЛОВНА
студент
Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина

Научный руководитель: Ломакина Оксана Вячеславовна
к.э.н., доцент
Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина

Аннотация: В статье рассматривается значение бизнес-планирования на современном этапе с учетом сложившихся политических и экономических вызовов, затрагиваются основные проблемы бизнес-планирования, сложности разработки и внедрения системы планирования в компаниях.
Ключевые слова: бизнес-планирование, проблемы бизнес-планирования, бизнес-план, эффективность, триггеры бизнеса.

PROBLEMS OF APPLYING BUSINESS PLANNING TECHNOLOGIES

Osokina Ekaterina Mikhailovna

Scientific supervisor: Lomakina Oksana Vyacheslavovna

Abstract: The article discusses the importance of business planning at the current stage, taking into account the current political and economic challenges. The main problems of business planning, the difficulties of developing and implementing a planning system in companies, are addressed.
Keywords: business planning, business planning problems, business plan, efficiency, business triggers.

В настоящее время бизнес-планирование не представляет собой чужеродного элемента в процессе управления, оно успешно вошло в обиход современных предприятий, особенно это касается крупных холдингов. В тоже время малый бизнес также не отстает, так как наличие бизнес-плана во многом облегчает первые шаги предпринимателя, дает ему возможность получить одобрение по кредиту для бизнеса, или привлечь инвестора. Согласно данным официальной статистики, наличие бизнес-плана позволяет увеличить шансы на одобрение сделки по получению кредита или инвестиций примерно на 50%[4].

Применения инструментов бизнес-планирования позволяет компании или предпринимателю четко понимать свои экономические цели, увидеть векторы развития, способы достижения своих целей, определить необходимые ресурсы и прогнозировать возможные проблемы. Эффективное бизнес-планирование позволяет выделить уже существующие проблемы и найти те пути их решения, которые потребуют минимальных затрат и будут являться наиболее благоприятными для компании или предпринимателя.

Несмотря на роль бизнес-планирования и активное внедрение данного управленческого инструмента все еще существуют предприятия, которые его игнорируют или избегают. Чаще всего это касается уже действующих предприятий среднего или малого размера. Влияние оказывает также внешнеполитическая и экономическая ситуация в стране. По данным исследования школы управления Скол-

ково последние несколько лет перед предприятиями стоят некоторые сложности при принятии решений, данные факторы систематизированы по направлениям, представленным на рисунке 1.

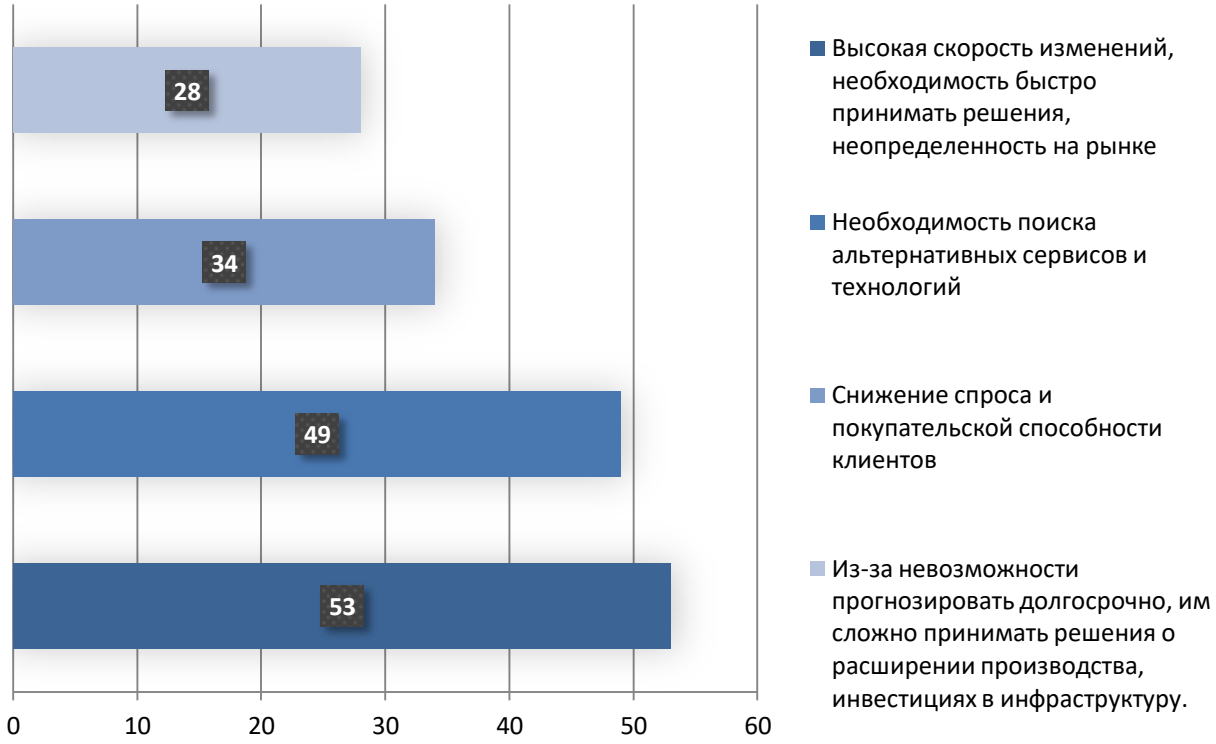

Рис. 1. Триггеры бизнеса в 2025 году

Все вышеуказанные триггеры останутся актуальными ближайшее время, в частности и до изменения политической и экономической ситуации в стране. Можно выделить еще один триггер, отсутствующий на рисунке – рост конкуренции, особенно это касается небольших предприятий, ИП, стартапов, которые наиболее остро чувствуют влияние социально-экономических факторов, ограничений, роста цен и издержек [1].

Все это еще раз убеждает в актуальности бизнес-планирования для предприятий любых размеров. Особенно в сложившихся нестабильных условиях.

Если бизнес-планирование для новых предприятий выступает как некая необходимость, то вот уже функционирующие предприятия, в частности в сельской местности, которые работают в убыток и еле держатся на плаву, все еще отказываются от внедрения в процесс управления данного механизма. Одной из причин – это дополнительные затраты, особенно в условиях нестабильности часто считаются неоправданными, тем более что нет полной уверенности в результате.

Следующее, но не менее важное – это доступность информации. Для того, чтобы бизнес-стратегия или бизнес-план были эффективны они должны включать информацию о конкурентах, о том насколько производимая продукция конкурентоспособно, будет ли конкурентоспособна та или иная продукция, которую планируется производить, необходимо провести оценку внутренней среды организации, а также внешней среды, выделить преимущества для привлечения инвесторов. То, что в других странах является стандартным пакетом документов для предприятия, в нашей стране отсутствует, опять же часто именно у предприятий малых и средних, находящихся на сельских территориях и обслуживающих местные рынки [2].

Например, молочное предприятие производит несколько видов продукции: молоко, йогурт, сливки, сметану, сыр, творожные сырки, но какое-то из направлений, допустим производство йогурта не приносит той прибыли, которую ожидало получить предприятие и вместо закрытия данного цеха, предприятие также продолжает производство неконкурентной продукции и вопрос в том, а закрывает ли

получаемая прибыль, затраты и издержки. Но выяснить это без прогнозов развития и бизнес-планирования сложно.

Еще одной проблемой является так называемое «сухое» бизнес-планирование, которое означает копирование бизнес-планов без адаптации под свое предприятие, без проведения необходимой оценки и без дальнейшей корректировки. Это те бизнес-планы, которые лежат на полке и не оправдывают затраты на их разработку [3].

Все вышеуказанные проблемы требуют стандартизации бизнес-планирования. То есть любое предприятие, только создаваемое или уже созданное должно не просто копировать какой-либо бизнес план, оно должно разрабатывать его по определенной фиксированной стратегии. Для разработки могут быть привлечены специальные консультанты.

На сегодняшний день, существуют определенные программы, которые облегчают данный процесс. В свою очередь они требуют специалистов, владеющих компетенциями для их применения, это могут быть те же консультанты. Важно понимать и освещать значение бизнес-планирования, особенно в существующих нестабильных, постоянно меняющихся условиях.

В настоящее время, большое количество институтов проводят лекции по бизнес-планирования, существуют школы управления, которые выпускают соответствующих специалистов. Важно понимать, что конкурентоспособность предприятия сегодня строиться, в том числе и на культуре постоянных улучшений. Важное внимание должно уделяться развитию персонала, его обучению, в частности бизнес-планированию. Ведь, ключевые принципы успешного бизнеса в эпоху неопределенности – это, прежде всего, долгосрочное видение и гибкая стратегия.

Список источников

1. А. А. Егорова, И. А. Данилов, А. Г. Лихачев, Д. Р. Гильметдинов Проблемы трактования и формирования социально ориентированного бизнес-плана // Вестник ЧелГУ. 2025. №7 (501). Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-traktovaniya-i-formirovaniya-sotsialno-orientirovannogo-biznes-plana(дата обращения: 23.11.2025).

2. Рыжов И. В., Чибисова Е. И., Чибисов О. В., Корнеев П. С. Актуальные вопросы совершенствования бизнес-планирования инновационной деятельности некоммерческих организаций в условиях цифровизации // Экономика и предпринимательство. 2024. № 12 (173). Режим доступа: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=75172684(дата обращения: 24.11.2025).

3. Сафин, К. Р. Разработка бизнес-плана как инструмента повышения эффективности хозяйственной деятельности фирмы / К. Р. Сафин. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2021. – № 17 (359). – С. 145-147. –Режим доступа: https://moluch.ru/archive/359/80346/(дата обращения: 25.11.2025).

4. Паршин А. А. Особенности бизнес-планирования в России и за рубежом // Экономинфо. 2024. URL:https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-biznes-planirovaniya-v-rossii-i-za-rubezhom?ysclid=mb4z373dng954509470(дата обращения: 23.11.2025).

МАРКЕТИНГ

УДК 330

АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ ПРАЗДНИЧНЫХ ДНЕЙ НА ПРОДАЖИ В МАГАЗИНЕ

ЛАДЕЕВА ТАТЬЯНА ДЕНИСОВНА
студентка
ГБПОУ РО «Ростовский торгово-экономический колледж»

Научный руководитель: Косенко Людмила Петровна
директор
ГБПОУ РО «Ростовский торгово-экономический колледж»

Аннотация: В статье рассматривается влияние праздничных дней на динамику продаж в розничном магазине. Приводится количественный анализ изменений объемов продаж в государственные и популярные праздничные дни по сравнению с обычными рабочими днями. Исследование основано на данных за несколько месяцев работы торговой точки с использованием статистических методов и инструментов визуализации. В статье освещаются ключевые тенденции роста и снижения продаж, а также определяются категории товаров с наибольшей сезонной зависимостью. Особое внимание уделяется изучению факторов, влияющих на поведение покупателей во время праздников, таких как акции, скидки, рекламные кампании и ассортимент продукции. Полученные результаты позволяют нам рекомендовать эффективные стратегии планирования запасов и маркетинговые мероприятия для увеличения прибыли во время праздников. Эта работа может быть полезна менеджерам розничной торговли, маркетологам и аналитикам для оптимизации бизнес-процессов и прогнозирования спроса.
Ключевые слова: Праздники, распродажи в магазине, сезонность распродаж, анализ продаж, розничная торговля, поведение потребителей, маркетинговые стратегии, товарооборот, акции и скидки, прогнозирование спроса, ассортимент продукции, праздничный спрос.

ANALYSIS OF THE IMPACT OF HOLIDAYS ON SALES IN THE STORE

Ladeeva Tatiana Denisovna

Scientific adviser: Kosenko Lyudmila Petrovna

Abstract: The article examines the impact of holidays on the dynamics of sales in a retail store. It provides a quantitative analysis of changes in sales volumes during public and popular holidays compared to regular working days. The study is based on data from several months of operation at a retail outlet, using statistical methods and visualization tools. The article highlights key trends in the growth and decline of sales, and identifies product categories with the highest seasonal dependence. Special attention is given to studying the factors that influence customer behavior during holidays, such as promotions, discounts, advertising campaigns, and product assortment. The results obtained allow us to recommend effective inventory planning strategies and marketing activities to increase profits during holidays. This work can be useful for retail managers, marketers, and analysts to optimize business processes and predict demand.
Keywords: Holidays, sales in the store, sales seasonality, sales analysis, retail trade, consumer behavior, marketing strategies, turnover, promotions and discounts, demand forecasting, product range, holiday demand.

Повышение спроса в праздничные периоды

В преддверии праздничных дней, таких как Новый год, Рождество, 8 марта, 23 февраля и национальные праздники, покупательская активность значительно возрастает. Это связано с несколькими факторами:

- Подарочные покупки. Люди приобретают подарки для родных, друзей и коллег, что стимулирует спрос на широкий ассортимент товаров — от косметики и одежды до бытовой техники и продуктов.
- Укрепление семейных традиций. Праздники часто сопровождаются совместными торжествами и застольями, что увеличивает продажи продуктов питания и напитков.
- Повышение эмоционального настроя. Праздничное настроение способствует большему желанию совершать покупки и баловать себя и близких.

В результате во многих категориях товаров наблюдается рост продаж, который иногда достигает 30-50% по сравнению с обычными днями.

Сезонные колебания продаж и анализ

Для эффективного управления магазином важно анализировать исторические данные о продажах в праздничные и предпраздничные дни. Это помогает выявить закономерности в поведении покупателей и спрогнозировать спрос на товары. Важные аспекты анализа включают:

- Выделение наиболее востребованных категорий. Например, в новогодний период повышается спрос на декоративные украшения, подарочные упаковки, сладости и алкоголь.
- Определение пиковых часов посещаемости. Это позволяет оптимизировать работу персонала и процессы логистики.
- Анализ реакции на акции и скидки. Применение специальных предложений в праздничные дни стимулирует дополнительный спрос.

Использование данных аналитики позволяет минимизировать излишки товара и избежать дефицита, что способствует повышению удовлетворенности клиентов и росту продаж.

Роль маркетинговых стратегий в праздничные дни

Маркетинг играет ключевую роль в привлечении покупателей и стимулировании покупок в праздничный период. Основные стратегии включают:

- Проведение тематических акций и распродаж. Например, «Черная пятница», «Новогодние скидки», которые создают ощущение ограниченного предложения и побуждают к покупке.
- Витрины и оформление магазина. Специальный праздничный дизайн магазинов и витрин привлекает внимание и создает соответствующее настроение.
- Реклама и продвижение. Использование социальных сетей, email-рассылок, баннеров с праздничной тематикой увеличивает охват аудитории.
- Программы лояльности и бонусы. Для постоянных клиентов предлагаются дополнительные скидки и подарки.

Эффективная маркетинговая кампания позволяет увеличить средний чек и удержать клиентов после праздников.

Управление ассортиментом и запасами в праздничные периоды

Ключевой задачей для магазина является своевременное обеспечение наличия востребованных товаров. Рекомендуется:

- Расширение ассортимента праздничных товаров. Включение сезонных и сувениров, подарочных наборов, праздничной упаковки.
- Оптимизация товарных запасов. На основе прогноза спроса формировать запасы, чтобы избежать дефицита или избыточных остатков.
- Ускорение логистических процессов. Обеспечение быстрой доставки и пополнения полок.

Особое внимание нужно уделять свежести продуктов питания, чтобы сохранить качество и избежать списаний.

Выводы и рекомендации

Праздничные дни существенно влияют на продажи в магазинах, создавая дополнительные возможности для роста бизнеса. Основные рекомендации для успешной работы в этот период:

- Использовать аналитику продаж прошлых лет для планирования закупок и маркетинговых мероприятий.
- Активно применять праздничные акции и оформление для привлечения покупателей.
- Особое внимание уделять ассортименту и запасам в наиболее востребованных категориях.
- Работать с программами лояльности для поддержания долгосрочных отношений с клиентами.

Соблюдение этих принципов позволит максимально эффективно использовать потенциал праздничных дней и повысить прибыль магазина.

Increased demand during festive periods

In the run-up to festive days such as New Year's Eve, Christmas, March 8, February 23, and national holidays, consumer activity increases significantly. This is due to several factors:

- Gift shopping. People purchase gifts for their family, friends, and colleagues, which stimulates demand for a wide range of products, from cosmetics and clothing to household appliances and groceries.
- Strengthening family traditions. Holidays are often accompanied by joint celebrations and feasts, which increases sales of food and beverages.
- Increased emotional state. The festive mood contributes to a greater desire to shop and treat oneself and loved ones.

As a result, many product categories experience increased sales, sometimes reaching 30-50% compared to regular days.

Seasonal sales fluctuations and analysis

To effectively manage a store, it is important to analyze historical sales data during holidays and pre-holiday days. This helps identify patterns in customer behavior and predict demand for products. Important aspects of analysis include:

- Identifying the most popular categories. For example, during the New Year period, there is an increased demand for decorative ornaments, gift packaging, sweets, and alcohol.
- Determining peak hours of traffic. This allows for optimizing staff operations and logistics processes.
- Analyzing the response to promotions and discounts. The use of special offers on holidays stimulates additional demand.

The use of analytics data allows you to minimize product oversupply and avoid shortages, which helps to increase customer satisfaction and boost sales.

The Role of Marketing Strategies During the Holidays

Marketing plays a crucial role in attracting customers and stimulating purchases during the holiday season. The main strategies include:

- Conducting themed promotions attract attention and create a festive atmosphere.
- Advertising and promotion. The use of social networks, email campaigns, and holiday-themed banners increases audience reach.
- Loyalty programs and bonuses. Additional discounts and gifts are offered to regular customers.

An effective marketing campaign helps to increase the average check and retain customers after the holidays.

Managing product assortment and inventory during holiday periods

The key task for the store is to ensure the timely availability of popular products. It is recommended:

- Expanding the assortment of holiday products. Including seasonal and souvenir items, gift sets, and festive packaging.
- Optimizing inventory levels. Based on demand forecasts, manage inventory to avoid shortages or excess stock.
- Streamlining logistics processes. Ensuring quick delivery and replenishment of shelves.

Special attention should be paid to the freshness of food products in order to maintain their quality and avoid write-offs.

Conclusions and recommendations

Holiday days have a significant impact on sales in stores, creating additional opportunities for business growth. The main recommendations for successful operation during this period are as follows:

- Use sales analytics from previous years to plan purchases and marketing activities.
- Actively use holiday promotions and decorations to attract customers.
- Pay special attention to the assortment and inventory in the most popular categories.
- Work with loyalty programs to maintain long-term customer relationships.

Following these principles will allow you to make the most of your holiday days and increase your store's profits.

Список источников

1. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. – Москва: Вильямс, 2015. – 816 с.
2. Чернышов В.А. Маркетинг в розничной торговле. – Санкт-Петербург: Питер, 2018. – 256 с.
3. Голубцов В.В. Управление ассортиментом в торговле. – Москва: РГУП, 2017. – 320 с.
4. Иванов С.И. Поведение потребителей и сезонные колебания спроса. – Москва: ИНФРА-М, 2019. – 192 с.
5. Шилов А.В. Торговый маркетинг: теория и практика. – Москва: Эксмо, 2020. – 384 с.
6. Ежегодные отчёты компании Nielsen по розничным продажам и сезонным трендам. – 2017–2023 гг.
7. Официальные ресурсы Федеральной службы государственной статистики (Росстат).
8. Смирнова Е.И. Сезонность и факторы влияния на потребительский спрос. – Журнал «Маркетинг и продажи», 2021, №4, с. 45–52.

УДК 332.1

МАРКЕТИНГ ТЕРРИТОРИЙ НА ОСНОВЕ ЭКОНОМИКИ ВПЕЧАТЛЕНИЙ

ЛУКЬЯНЕНКО НАТАЛИЯ АНДРЕЕВНА
аспирант
ФГБОУ ВО «Волгоградский государственный технический университет»

Аннотация: Маркетинг территорий целесообразно развивать на основе теории экономики впечатлений. В традиционном маркетинге территории рассматриваются как экономико-географические объекты, тогда как экономика впечатлений делает ацент на субъективном восприятии различными стейкхолдерами потребительской ценности территории.
Ключевые слова: маркетинг территорий, стейкхолдеры, бренд территории, экономика впечатлений, социальные роли.

PLACE MARKETING BASED ON THE EXPERIENCE ECONOMICS

Lukyanenko Natalia Andreevna

Abstract: Place marketing should be developed based on the theory of experience economics. Traditional marketing views places as economic and geographical entities, while the experience economics emphasizes the subjective perception of a place's consumer value by various stakeholders.
Keywords: place marketing, stakeholders, place brand, experience economy, social roles.

В рамках традиционного подхода в территориальном маркетинге территории рассматриваются как места, т.е. экономико-географические единицы (в частности, ТЛОС обычно трактуются как туристские дестинации). Территории обладают полезными свойствами, которые могут быть коммодифицированы, т.е. превращены в товар. Потребительская ценность территории представляет собой комплекс ее полезных свойств для различных типов стейкхолдеров: субъектов, интересы которых напрямую или косвенно связаны с территорией. Традиционный маркетинг территорий основывается на идее «продажи мест», т.е. применении к территориям инструментов и методик, используемых в маркетинге стандартных товаров и услуг; чаще всего речь идет о рекламных кампаниях и имидже территориального бренда.

Авторский подход к маркетингу территорий (и, в частности, территорий с лечебно-оздоровительной специализацией, далее – ТЛОС) отталкивается от понимания территорий как сложных комплексов потенциально коммодифицируемых впечатлений, получаемых их стейкхолдерами от взаимодействия с ними. В ходе развития рыночной экономики процесс коммодификации (превращения различных объектов в товары) распространился с материальных объектов, услуг и ресурсов на культурный и эмоциональный опыт [4]. Поскольку предлагаемые рынком впечатления часто являются фальшивыми, обманывая ожидания потребителей [1], то подлинность и доверие становятся важнейшими факторами успеха маркетинга ТЛОС в условиях экономики впечатлений. Главная задача маркетинга территорий применительно к ТЛОС состоит не просто в привлечении туристов, а в создании со всеми стейкхолдерами отношений вовлеченности в территориальный бренд, что позволит привлечь новых и удержать имеющихся жителей, сформировать точки притяжения для предпринимателей и представителей креативного класса, улучшить инвестиционный имидж региона базирования ТЛОС. Гибридные стейкхолдеры имеют особое значение в маркетинге ТЛОС, поскольку включают высокомобильных работников рынка ЛОУ, занятых на временной и проектной основе. Внешние, внутренние и

гибридные стейкхолдеры не только потребляют полезные свойства ТЛОС, но и совместно конструируют ее бренд. Потребительская ценность ТЛОС является социальной конструкцией, базирующейся как на взаимодополняющих, так и на конкурирующих интерпретациях ценности территории и ее идентичности разными стейкхолдерами. Маркетинг ТЛОС – долгосрочно-ориентированный процесс коммуникаций и совместных действий стейкхолдеров по объяснению уникальности территории и распространению связанных с ней позитивных ассоциаций и впечатлений в форме достоверной, эмоциональной и запоминающейся маркетинговой информации.

Потребительская ценность территории является сложным, многомерным явлением. Авторский подход к построению модели потребительской ценности территории заключается в выделении четырех ее измерений (табл. 1). Данная классификация отталкивается от подходов Шета-Ньюмана-Гросса и Алмквиста-Сениора-Блоха к классификации воспринимаемой потребителем ценности [3], однако вносит в них существенные изменения (в частности, под впечатлениями понимаются субъективно воспринимаемые и оцениваемые выгоды и издержки от потребления полезных свойств территорий) и адаптирует к специфике территориального маркетинга.

Таблица 1

Модель потребительской ценности территории (многомерный подход)

Типы впечатлений	Примеры сопряженных выгод и издержек
Функциональные впечатления	Выгоды: качество, разнообразие, дизайн, комфорт, полезность, эффективность, технологичность, инновационность и др.
	Издержки: денежные, временные, ментальные, физические и др.
Эмоциональные впечатления	Выгоды: радость, надежда, мотивация, веселье, игра, покой, уверенность и др.
	Издержки: психологические, ментальные, денежные, временные и др.
Социальные впечатления	Выгоды: принадлежность к группе, статус, социальные связи, доверие и др.
	Издержки: трансакционные, психологические, культурные и др.
Эпистемические впечатления	Выгоды: удовлетворение любопытства, преодоление скуки, чувство новизны, расширение знаний
	Издержки: ментальные, временные, физические, денежные и др.

Источник: составлено автором.

В рамках маркетинга ТЛОС представляется необходимым дополнение ролевым подходом традиционного анализа стейкхолдеров, что связано как с ростом мобильности стейкхолдеров, так и с повышением динамики смены ими моделей поведения в различных обстоятельствах [2]. Ролевой подход исходит из того факта, что все стейкхолдеры территорий постоянно выполняют и меняют разнообразные роли в зависимости от ситуации или местоположения. Авторский подход состоит в выделении 10 маркетинговых ролей стейкхолдеров ТЛОС, которые объединены в парные связки (табл. 2). Стейкхолдеры могут совмещать несколько маркетинговых ролей. Различные маркетинговые роли определяют разные потребности и модели поведения, требуя различного позиционирования, специфичных программ пребывания и форматов коммуникаций.

Стейкхолдеры ТЛОС (внешние, внутренние и гибридные) являются не только потребителями ее полезных свойств, но также и в различной степени активными участниками совместного создания территориального бренда. Идентичность (особенности и уникальные черты) ТЛОС, лежащие в основе ее бренда, лучше всего понимают ее внутренние стейкхолдеры (резиденты), непосредственно участвующие в экономической, социальной и культурной жизни территории. Поэтому к созданию и продвижению территориальных брендов следует привлекать широкий круг резидентов – жителей разных поколений, предпринимателей, работников культуры и образования, общественные организации и т.д. В рамках маркетинга ТЛОС типичным явлением являются конфликтующие восприятия ценности территории и ее идентичности разными стейкхолдерами, что приводит к противоречиям и конфликтам. В этой связи ключевое значение в маркетинге ТЛОС имеет создание условий, стимулов и платформ для расширения взаимодействия и сотрудничества различных стейкхолдеров. От статичной трактовки бренда ТЛОС как достаточно устойчивого набора позитивных ассоциаций (что характерно для традиционного подхода к маркетингу территорий) следует перейти к его динамичной трактовке. При данном подходе брен-

динг ТЛОС представляет собой непрерывный процесс коммуникаций различных стейкхолдеров. Конкретные формы бренд-коммуникаций разнообразны: например, описание территории и ее интересных мест; объяснение уникальных черт и истории территории; передача впечатлений и эмоций от посещения тех или иных локаций; реагирование на внешние и внутренние оценки, в том числе контраргументация в ответ на критику; совместное создание новых черт имиджа (например, мемов, историй, мифологии и т.д.).

Таблица 2

Маркетинговые роли стейкхолдеров ТЛОС

№	Маркетинговая роль	Характеристика роли
1.1	Житель	Осуществляет рутинные виды деятельности (работа, совершение покупок, выполнение бытовых дел, встречи с друзьями и др.)
1.2	Гость	Осуществляет виды деятельности, связанные с отдыхом, развлечениями, изучением нового места
2.1	Лечащийся	Ориентирован на потребление медицинских услуг
2.2	Оздоравливающийся	Ориентирован на потребление оздоровительных услуг, в том числе в сочетании с развлечениями
3.1	Спортсмен	Ориентирован на поддержание спортивной формы, заинтересован в инфраструктуре для спорта
3.2	ЗОЖ-активист	Ориентирован на здоровый образ жизни (велнес, правильное питание, психологические тренинги и др.)
4.1	Турист	Осуществляет знакомство с территорией по заранее проложенным маршрутам с экскурсоводом
4.2	Фланер	Осуществляет знакомство с территорией в стиле свободных поездок/прогулок без явной цели
5.1	Амбассадор	Осуществляет распространение позитивной информации о территории в социальных сетях
5.2	Хейтер	Осуществляет деструктивную критику территории в социальных сетях

Источник: составлено автором.

Конкурентная ориентация маркетинговых стратегий территорий долгое время считалась единственно возможной. Однако современный микромаркетинг базируется на коопетиции, т.е. сочетании ориентаций на конкуренцию и кооперацию. Представляется целесообразным переход от конкурентного к коопетиционному подходу к маркетингу ТЛОС. Задачей коопетиционного маркетинга ТЛОС является формирование взаимовыгодных внутри- и межрегиональных цепочек создания впечатлений, когда впечатления, предлагаемые разными территориальными объектами, объедины общими маркетинговыми программами.

Таким образом, определены перспективные направления развития маркетинга территорий в русле теории экономики впечатлений. Предложена трактовка ТЛОС как портфеля коммодифицируемых впечатлений от взаимодействий стейкхолдеров с территорией и ее полезными свойствами. Расширена классификация стейкхолдеров ТЛОС, среди которых выделены внешние, внутренние и гибридные стейкхолдеры с динамично меняющимися ролями, при этом от приоритезации внешних или внутренних стейкхолдеров предложено переместить акцент на взаимодействиях стейкхолдеров. Впечатления от ТЛОС имеют как позитивный, так и негативный характер, что в маркетинговом смысле связано с субъективно оцениваемыми выгодами и издержками, сопровождающими процесс потребления полезных свойств и характеристик территории. Предложен ролевой подход к классификации стейкхолдеров, который смещает акцент с интересов стейкхолдеров на выполняемые ими и динамично меняющиеся роли, что обусловлено ростом мобильности субъектов экономической деятельности.

Список источников

1. Черников И.А. Экономика впечатлений в динамике современной культуры // Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. – 2020. – № 4. – С. 59-68.

2. Govers R., Kaefer F., Ferrer-Roca N. The state of academic place branding research according to practitioners // Place Branding and Public Diplomacy. – 2017. – Vol. 13, № 1. – P. 1–3.
3. Pine B.J., Gilmore J.H. (2013). The experience economy: past, present and future // Handbook on the Experience Economy. – Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2013. – P. 21-44.
4. Pine B.J., Gilmore J.H. The Experience Economy: Work is Theatre and Every Business a Stage. – Boston: Harvard Business School Press, 1999. – 254 p.

УДК 659.113.25:004.738.5

АНАЛИЗ КОММУНИКАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ СОЦИАЛЬНОЙ СЕТИ «ВКОНТАКТЕ» В СЕГМЕНТЕ ООН-РЕКЛАМЫ

КОНОВАЛОВА ВЕРОНИКА ДМИТРИЕВНА
студент
ФГБОУ ВО «Новосибирский государственный университет экономики и управления»

Научный руководитель: Шадрина Любовь Юрьевна
к. соц. н, доцент
ФГБОУ ВО «Новосибирский государственный университет экономики и управления»

Аннотация: В статье рассматриваются особенности коммуникационной стратегии социальной сети «ВКонтакте» в сегменте наружной рекламы (ООН). В рамках работы кратко рассмотрены теоретические основы наружной рекламы и особенности восприятия потребителями ООН-сообщений. Особое внимание уделено практическому анализу рекламных кампаний «ВКонтакте». Установлено, что наружная реклама «ВКонтакте» опирается на яркие визуальные решения, чёткие сообщения и стратегический выбор локаций. В работе применялись методы качественного визуального анализа и контент-анализа, а также анализ данных рынка наружной рекламы. Практическая значимость исследования заключается в возможности применения его результатов при разработке ООН-стратегий для цифровых платформ.
Ключевые слова: ВКонтакте, коммуникационная стратегия, наружная реклама, ООН, цифровые сервисы, рекламная кампания, визуальная коммуникация, бренд, медиапространство, рекламное сообщение.

ANALYSIS OF THE COMMUNICATION STRATEGY OF THE SOCIAL NETWORK «VKONTAKTE» IN THE OOH ADVERTISING SEGMENT

Konovalova Veronika Dmitrievna

Scientific supervisor: Shadrina Lyubov Yuryevna

Abstract: The article examines the features of the communication strategy of the social network «VKontakte» in the out-of-home (OOH) advertising segment. The paper briefly reviews the theoretical foundations of outdoor advertising and the specifics of consumer perception of OOH messages. It has been established that VKontakte's outdoor advertising relies on striking visual solutions, clear messaging, and strategic location selection. Methods employed in the study include qualitative visual analysis, content analysis, and analysis of outdoor advertising market data. The practical significance of the research lies in the potential application of its findings for developing OOH strategies for digital platforms.
Keywords: VKontakte, communication strategy, outdoor advertising, OOH, digital services, advertising campaign, visual communication, brand, media space, advertising message.

Несмотря на активное процветание цифровых каналов продвижения, наружная реклама остаётся одним из наиболее устойчивых и эффективных инструментов коммуникации и сохраняет высокую значимость для брендов, ориентированных на массовый охват. В частности мы хотим подчеркнуть актуальность наружной рекламы для крупных цифровых платформ и проанализировать наружную рекламу социальной сети «ВКонтакте».

Наружная реклама является одной из наиболее доступных и охватных форм продвижения. Она включает в себя различные виды конструкций — от привычных классических щитов до новых цифровых медиафасадов. Согласно подходу Яковлевой М.В., эффективность наружной рекламы обеспечивается минималистичной композиционной структурой, доминированием одного визуального акцента, а также краткостью и чёткостью рекламного сообщения [3]. Эти принципы являются ключевыми при анализе ООН-коммуникаций «ВКонтакте».

Важной особенностью ООН-рекламы является её интеграция в городское пространство. Рекламные конструкции все чаще не просто выполняют свою прямую функцию, а становятся частью визуальной среды городов, что в свою очередь повышает требования к ее внешнему виду [2].

«ВКонтакте» является крупнейшей социальной сетью в России, объединяющей более 90 млн активных пользователей в месяц. Платформа активно развивает собственную экосистему, активно развивая свои сервисы: «VK Музыка», «VK Видео», «VK Клипы», «VK Мессенджер» и другие. Широта и разнообразие аудитории социальной сети делает её продвижение через наружную рекламу стратегически оправданным.

Согласно данным Admetrix, ВКонтакте входит в топ-5 рекламодателей в рейтинге рекламодателей в секторе наружной рекламы по доле затрат за 2023 год, что позволяет нам сделать вывод об активном системном использовании ООН-каналов [1]. Аудитория наружной рекламы в целом совпадает с ключевыми пользовательскими группами социальной сети — мужчины и женщины в возрасте 18-64 лет, что обеспечивает высокое пересечение охвата [1].

Одна из наиболее масштабных рекламных ООН-кампаний «ВКонтакте» в 2022 году была посвящена продвижению их нового алгоритма рекомендаций в сервисе «VK Музыка». В 14 городах России были размещены ситилайты и цифровые билборды. Визуальная концепция была основана на чистом фоне, чётких цветовых акцентах и одном лаконичном сообщении: «Слушайте друг друга» или «Открывайте новое», а также изображении крупных портретов девушек 18–26 лет, что является маркером того, на какую целевую группу направлено это сообщение. Такое решение соответствует ключевым принципам эффективной наружной рекламы: один визуальный образ, простая композиция и мгновенная читаемость.

Рекламная кампания, посвященная «VK Видео», реализованная в 2024 году, включала три варианта рекламных сообщений, ориентированных на разные сегменты аудитории: родителей маленьких детей, молодёжь, испытывающую трудности со сном, и мужчин 25–40 лет, сталкивающихся с бытовыми задачами. На цифровых билбордах показывались 15-секундные анимированные ролики с комиком Дмитрием Журавлёвым, изображённым в трёх характерных образах. Структура сообщения начиналась с озвучивания боли, а заканчивалась предложением решения через установку приложения «VK Видео». Акцент на вполне конкретных целевых аудиториях и решении их болей, усиливал эффект доверия.

Особого внимания достойна кампания, приуроченная к 18-му дню рождения социальной сети «ВКонтакте». 10 октября 2024 года компания разместила именные поздравления на экранах аэропортов Москвы и Санкт-Петербурга, для пользователей, которые тоже отмечали свой день рождения в этот день. Такой подход усиливает эмоциональную вовлечённость аудитории и демонстрирует ориентацию бренда на индивидуальную коммуникацию. Это хороший пример внедрения персонализации в формат наружной рекламы, когда массовый носитель становится инструментом индивидуальной коммуникации. Подобная механика демонстрирует синтез digital-данных и офлайн-канала, что соответствует глобальному тренду гибридизации коммуникаций.

Проведённый анализ позволяет сделать вывод, что все кампании бренда отличаются своим выразительным визуальным стилем, простой и понятной структурой сообщения, эмоциональной направленностью и чёткой ориентацией на различные сегменты аудитории. «ВКонтакте» грамотно и системно ис-

пользует городскую среду для увеличения своего охвата и формирования устойчивых ассоциаций в сознании пользователей, продвигая собственные сервисы и поддерживая высокий уровень узнаваемости.

Наружная реклама «ВКонтакте» демонстрирует пример того, как эффективное сочетание фирменного стиля, персонализированного подхода и стратегического выбора локаций, положительно влияет на рост пользователей и узнаваемости социальной сети, что подтверждает значимость ООН-коммуникаций для крупных цифровых платформ.

Список источников

1. Обзор рынка наружной рекламы России за 2023 год [Электронный ресурс]. - URL: https://admetrixcis.ru/wp-content/uploads/2024/03/%D0%9E.pdf (дата обращения 18.11.2025).
2. Паллотта В.И., Сичкарь Т.В. Наружная реклама как элемент социокультурного пространства современного города. // Мир науки. Социология, филология, культурология, 2020 №1. [Электронный ресурс] URL: https://sfk-mn.ru/PDF/05KLSK120.pdf (дата обращения 15.11.2025)
3. Яковлева М.В. Стратегии эффективного использования наружной рекламы. – Владивосток: ДВГТУ, 2022. – 180 с.

© В.Д. Коновалова

УДК: 65.291.31

МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ КАК ОСНОВА УСПЕШНОЙ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ

ГАЛИМОВА ДИАНА РУШАНОВНА
студент Естественно-математического факультета,
Южно-Уральский государственный гуманитарно-педагогический университет
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

Научный руководитель: Тюнин Александр Иванович
к.п. н, доцент кафедры экономики, управления и права
профессионально-педагогического института
ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ», г. Челябинск

Аннотация: В статье рассматривается роль маркетинговых исследований в формировании и реализации успешных marketing-стратегий. Акцент сделан на значении глубокого анализа потребительских предпочтений, конкурентной среды и рыночных трендов для разработки эффективных решений, способствующих достижению бизнес-целей. Исследуются методы и инструменты маркетинговых исследований, их интеграция в процесс принятия управленческих решений, а также примеры успешных кейсов компаний, применяющих данные подходы. Особое внимание уделяется современным тенденциям в области маркетинга и инновациям, которые могут повлиять на будущие стратегии.
Ключевые слова: маркетинговые исследования, маркетинговая стратегия, потребительские предпочтения, анализ конкурентов, рыночные тренды, управленческие решения, инновации, кейс-стадии.

MARKETING RESEARCH AS THE BASIS OF A SUCCESSFUL MARKETING STRATEGY

Galimova Diana Rushanovna

Scientific supervisor: Tyunin Alexander Ivanovich

Abstract: The article examines the role of marketing research in the formation and implementation of successful marketing strategies. The emphasis is placed on the importance of in-depth analysis of consumer preferences, the competitive environment and market trends in order to develop effective solutions that contribute to achieving business goals. The methods and tools of marketing research, their integration into the management decision-making process, as well as examples of successful cases of companies using these approaches are studied. Special attention is paid to current marketing trends and innovations that may affect future strategies.
Keywords: marketing research, marketing strategy, consumer preferences, competitor analysis, market trends, management decisions, innovations, case studies.

Актуальность данной темы определяется растущей конкурентностью бизнес-среды и необходимостью компаний адаптироваться к быстро меняющимся условиям рынка. Эффективные маркетинговые исследования становятся ключевым инструментом для понимания потребностей и ожиданий целевой аудитории, что, в свою очередь, способствует разработке инновационных и адаптивных стратегий. В условиях

цифровизации и разнообразия каналов коммуникации важность применения маркетинговых исследований для достижения конкурентного преимущества возрастает, делая тему особенно значимой для исследователей и практиков в области маркетинга. В Маркетинге выделяют четыре основных вида маркетинговых стратегий развития компании.

Таблица 1

Виды стратегий:

ВИДЫ СТРАТЕГИЙ			
БАЗОВЫЕ СТРАТЕГИИ	**КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ**	**ГЛОБАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ**	**РОСТА СТРАТЕГИИ**
Лидерство по издержкам	Расширение	Интернациолизации	интенсивного
Дифференциация	Удержание	Глобализации	ливерсифицироывнного
Фокусировании	Сбор урожая	Корпорации	
	Деинвестирование		

Базовые стратегии, которые предложил Майкл Портер, основаны на позиционировании компании: **Лидерство по издержкам** - компания оптимизирует процессы и сокращает расходы. Это позволяет снизить цену продукта и, таким образом, привлечь большую аудиторию. Стратегии придерживается, например, X5 Retail Group — компания, которая управляет продуктовыми сетями «Пятёрочка», «Перекрёсток» и т. д.

Дифференциация - компания предлагает товары или услуги, которые отличаются от аналогичных у конкурентов, и делает акцент на этом отличии. Это может быть дифференциация по продукту, сопутствующему сервису или имиджу. Пример стратегии — «Тинькофф Банк», который первым предложил клиентам полностью дистанционное обслуживание. Фокусирование - компания смещает фокус с продукта на конкретный сегмент рынка. Например, магазины виниловых пластинок или товаров для дошкольников. Важно разработать смежную рекламную стратегию из двух позиционирований. Например, IKEA следует стратегиям дифференциации и лидерства по издержкам. Покупателям предложили мебель, которую они могут собрать самостоятельно, а благодаря оптимизации производственных процессов компания снизила цены на свои товары. Совмещение сразу трёх стратегий развития компании может привести к банкротству. Развитие продукта, у которого есть отличительная особенность, требует вложений. Если при этом снижать цену и держать фокус на узкоспециализированной нише, где изначально небольшая целевая аудитория, — вложения могут не окупиться. Конкурентные стратегии зависят от ситуации в компании и на рынке. Например, Филип Котлер выделяет четыре конкурентные стратегии Расширение – доля компании на рынке увеличивается за счёт инвестиций. При такой стратегии снижаются текущие доходы из-за того, что компания масштабирует производство: строит новые заводы, нанимает персонал, закупает оборудование. Удержание- компания удерживает текущие позиции на рынке за счёт того, что фокусируется на продвижении товаров или услуг, которые приносят основной доход, несмотря на низкие темпы роста. Сбор урожая - стратегия получения максимальной прибыли здесь и сейчас подходит для товаров и услуг с неопределённым будущим. Компания делает ставку на быстрый доход от их реализации и, соответственно, быстрое снижение расходов до того, как сократится объём продаж. Деинвестирование Закрытие одного направления бизнеса и перераспределение ресурсов в новую отрасль или на развитие нового продукта. Этой маркетинговой стратегии можно следовать при ликвидации бизнеса или, например, если затраты на производство определённого продукта снижают прибыль компании. Стратегии роста бывают двух типов: интенсивного или диверсифицированного роста. Цель интенсивного роста — лидерство в определённом сегменте рынка или создание уникального продукта. Диверсифицированный рост предполагает расширение продуктовой линейки или направлений. Можно сказать, что интенсивный рост идёт по вертикали, а диверсифицированный — по горизонтали. Например, маркетинговые стратегии «искры» и «пламени». Инструменты типа промо и купонов — это «искры», которые могут дать кратный рост быстро, но они недолговечны и затухают. Стратегии «пламени» типа SEO долговечны и устойчивы, но занимают время до того, как начнут приносить результат.

Маркетинговые исследования необходимы, так, как они дают возможность получить: 1. Понимание потребителей: что позволяют глубже понять потребности, желания и поведение целевой аудитории. Это помогает компаниям создавать продукты и услуги, которые действительно будут востребованы.

2. Оценка конкурентной среды: Анализ рынка и конкурентов помогает выявить сильные и слабые стороны других игроков, а также обнаружить незанятые ниши, которые можно будет использовать для продвижения своего продукта. 3.Тестирование концепций: Прежде чем запустить новый продукт или рекламную кампанию, компании могут протестировать концепции на целевой аудитории, что снижает риски и увеличивает шансы на успех [1]. Процесс проведения маркетинговых исследований можно разделить на несколько этапов: 1. Определение целей и задач: Необходимо четко сформулировать, какую информацию вы хотите получить и как она будет использована для принятия решений. 2. Сбор данных: На этом этапе осуществляется непосредственно сбор информации, который может включать в себя как первичные, так и вторичные источники. 3. Анализ данных: После сбора данных необходимо их проанализировать и интерпретировать, чтобы выделить ключевые выводы и рекомендации. 4. Принятие решений: На основе полученной информации компании могут разрабатывать или корректировать свои маркетинговые стратегии [3]. Примеры успешного применения маркетинговых исследований: Кейс Apple: Компания активно использует маркетинговые исследования для понимания потребностей своих клиентов. Это позволяет им не только разрабатывать инновационные продукты, но и эффективно продвигать их, основываясь на предпочтениях целевой аудитории [2]. Кейс Coca-Cola: Компания регулярно проводит исследования, чтобы адаптировать свои рекламные кампании к различным культурным и социальным контекстам в разных странах, что помогает сохранять актуальность и привлекательность бренда [4]. Таким образом, маркетинговые исследования – это ключевой инструмент, который позволяет компаниям оставаться конкурентоспособными на быстро меняющемся рынке. Они дают ценную информацию, необходимую для создания эффективной маркетинговой стратегии, основанной на реальных данных, а не на предположениях. Инвестируя в маркетинговые исследования, компании делают шаг к более осознанным и обоснованным решениям, что в конечном итоге ведет к повышению их успешности и устойчивости.

Список источников

1. Маркетинговые исследования: как их проводят и зачем они нужны бизнесу – [электронный ресурс]. – режим доступа: https://practicum.yandex.ru/blog/marketingovye-issledovaniya/ (дата обращения: 19.11.2025)

2. Маркетинговая стратегия Apple от Стива Джобса– [электронный ресурс]. – режим доступа: https://vc.ru/id2774063/1139588-marketingovaya-strategiya-apple-ot-stiva-dzhobsa/ (дата обращения: 19.11.2025)

3. Маркетинговые исследования: что это такое и как проводят – [электронный ресурс]. – режим доступа: https://skillbox.ru/media/marketing/marketingovye-issledovaniya-chto-eto-takoe-i-kak-ikh-provodyat/ (дата обращения: 19.11.2025)

4. Разбор кейса: Coca-Cola– [электронный ресурс]. – режим доступа: https://vc.ru/marketing/ (дата обращения: 19.11.2025).

5. Корнеев, Д. Н. Менеджмент: инновации и стратегии / Д. Н. Корнеев, А. И. Тюнин. – Челябинск : ЗАО "Библиотека А. Миллера", 2021. – 236 с. – ISBN 978-5-93162-522-5. – EDN WQKZFX.

6. Курышкина, Е. Н. К вопросу об управлении мотивацией персонала / Е. Н. Курышкина, А. И. Тюнин // Проблемы экономического роста в условиях конкуренции: взгляд молодых исследователей : Сборник статей участников Международной научно-практической конференции студентов, МОУ ВПО "Южно-Уральский профессиональный институт", 28 февраля 2014 года. – МОУ ВПО "Южно-Уральский профессиональный институт": Муниципальное образовательное учреждение высшего профессионального образования Южно-Уральский профессиональный институт, 2014. – С. 133-136. – EDN VVOXBJ.

УДК 33

МАРКЕТИНГ НЕМАТЕРИАЛЬНЫХ УСЛУГ: СТРАТЕГИИ МАТЕРИАЛИЗАЦИИ ЦЕННОСТИ И УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

ЗЯБЛИЦКАЯ ЭЛИНА КОНСТАНТИНОВНА
студент
Алтайский филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»

Аннотация. В статье рассматривается ключевая проблема маркетинга услуг — преодоление барьера нематериальности, который формирует у потребителя высокий уровень воспринимаемого риска. Авторский коллектив проводит системный анализ стратегий материализации ценности услуги как инструмента управления данным риском. На основе теоретического обзора фундаментальных характеристик услуг (модель 4I/4H) и классификации типов воспринимаемого риска разработана таксономия стратегий материализации, включающая четыре взаимосвязанных направления: материализация процесса, материализация результата, материализация доверия и создание осязаемых точек контакта. Каждое направление проиллюстрировано практическими кейсами из секторов B2B и B2C. В результате исследования предложена интегральная модель управления восприятием потребителя, демонстрирующая причинно-следственную связь между применением комплекса стратегий материализации, снижением информационной асимметрии и принятием положительного решения о покупке. Статья вносит вклад в развитие теории маркетинга услуг, структурируя разрозненные практики в единую концептуальную схему, имеющую прикладное значение для бизнеса.
Ключевые слова: маркетинг услуг, нематериальность, воспринимаемый риск, материализация, осязаемость, ценность услуги, управление восприятием, стратегии продвижения.

MARKETING OF INTANGIBLE SERVICES: STRATEGIES FOR VALUE MATERIALIZATION AND RISK MANAGEMENT

Zyablitskaya Elina Konstantinovna

Abstract. The article addresses the key problem of services marketing — overcoming the barrier of intangibility, which creates a high level of perceived risk for the consumer. The authors conduct a systematic analysis of strategies for materializing the value of a service as a tool for managing this risk. Based on a theoretical review of the fundamental characteristics of services (the 4I/4H model) and a classification of types of perceived risk, a taxonomy of materialization strategies has been developed, encompassing four interrelated areas: process materialization, result materialization, trust materialization, and the creation of tangible touchpoints. Each area is illustrated with practical cases from B2B and B2C sectors. The study proposes an integrated model of consumer perception management, demonstrating the causal relationship between the application of a complex of materialization strategies, the reduction of information asymmetry, and the making of a positive purchase decision. The article contributes to the development of services marketing theory by structuring disparate practices into a unified conceptual framework with practical implications for business.
Keywords: services marketing, intangibility, perceived risk, materialization, tangibility, service value, perception management, promotion strategies.

Продажа услуги — это всегда акт веры. Клиент должен поверить на слово, что консультация решит его проблему, что обучение даст новые навыки, а ремонт — будет качественным. В этом коренное отличие от товара: нельзя «пощупать», оценить заранее, положить в корзину и рассмотреть со всех сторон. Нематериальность — фундаментальное свойство услуги — становится её главным маркетинговым вызовом. Этот вызов рождает **воспринимаемый риск** — чувство неопределенности и потенциальных потерь, которое испытывает потребитель. Управление этим риском через стратегии **материализации ценности** — не тактика, а суть современного маркетинга услуг.

Почему риск так высок? Потому что он многогранен. Клиент подсознательно задает ряд вопросов, которые формируют барьер для покупки:

- **Функциональный риск:** «Сработает ли это? Решит ли мою задачу?»
- **Финансовый риск:** «Не потрачу ли я деньги впустую?»
- **Временной риск:** «Не потеряю ли я время?»
- **Психологический риск:** «Не буду ли я разочарован и расстроен?»

Задача маркетолога — дать убедительные ответы на эти вопросы ещё до момента оказания услуги. Ответы должны быть не словесными, а **осязаемыми**. Этот процесс и есть материализация.

Материализация — это перевод невидимых преимуществ услуги на язык видимых, конкретных и проверяемых доказательств.

На практике это реализуется через четыре ключевых стратегии, которые работают как система (см. Таблицу 1).

Таблица 1

Таксономия стратегий материализации ценности в маркетинге услуг

Стратегия	Суть	Инструменты	Какой риск снижает?
1. Материализация процесса	Визуализация «чёрного ящика». Превращение невидимой работы в понятную и предсказуемую систему.	Инфографика «Путь клиента», чек-листы, таймлайны, демонстрация инструментов/ стандартов в видеоформате.	**Функциональный** и **временной**. Повышает предсказуемость.
2. Материализация результата	Замена абстрактной выгоды конкретным образом будущего или измеримым индикатором.	Контраст «ДО/ПОСЛЕ», привязка к KPI (ключевым показателям), цифровые артефакты (отчёты, прототипы).	**Функциональный** и **финансовый**. Даёт ясность в итоге.
3. Материализация доверия	Накопление и демонстрация внешних, объективных свидетельств вашей экспертизы.	Экспертный контент (гайды, вебинары), структурированные отзывы-истории, кейсы с цифрами, сертификаты.	**Психологический** и **финансовый**. Создаёт авторитет.
4. Создание осязаемых точек контакта	Проектирование каждого взаимодействия как доказательства качества.	Безупречный дизайн коммуникаций (сайт, договор), система уведомлений, личный кабинет, финальные «артефакты» (папка сдачи проекта).	**Комплексно снижает все риски** на каждом шаге взаимодействия.

Эти стратегии не работают изолированно. Их сила — в синергии. Визуализированный процесс (стратегия 1) подкрепляется отзывами о результате (стратегия 3), а тот, в свою очередь, подтверждается качественными точками контакта (стратегия 4). Вместе они выстраивают в сознании клиента **логический мост от сомнения к уверенности**.

Заключение: от продажи услуги к продаже уверенности

Таким образом, успех в маркетинге услуг определяется не умением красиво описать процесс, а способностью **управлять эмоциональным и когнитивным состоянием потенциального клиента**. Нужно не просто рассказать, а **доказать**. Не просто пообещать, а **продемонстрировать путь к результату**.

Клиент покупает в итоге не аудит, а спокойный сон; не курс, а новую версию себя; не уборку, а ощущение порядка и гармонии. Задача маркетинга — сделать эти нематериальные, но крайне ценные ощущения максимально близкими и достижимыми уже на этапе выбора. В этом и заключается искусство материализации: превратить неосязаемое обещание в осязаемое, неопровержимое доверие. В мире, переполненном абстрактными предложениями, побеждает тот, кто даёт почву под ногами.

Список источников

1. Громова А.С. Трансформация маркетинговых моделей в сервисной экономике // Маркетинг в России и за рубежом. – 2023. – № 2. – С. 3-12.
2. Zeithaml V. A., Bitner M. J., Gremler D. D. Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm. – 7th ed. – McGraw-Hill Education, 2018. – 512 p.
3. Murray K. B., Schlacter J. L. The Impact of Services Versus Goods on Consumers' Assessment of Perceived Risk and Variability // Journal of the Academy of Marketing Science. – 1990. – Vol. 18, No. 1. – P. 51-65.
4. Shostack G. L. Breaking Free from Product Marketing // Journal of Marketing. – 1977. – Vol. 41, No. 2. – P. 73-80.
5. Stone R. N., Grønhaug K. Perceived Risk: Further Considerations for the Marketing Discipline // European Journal of Marketing. – 1993. – Vol. 27, No. 3. – P. 39-50.

© Э.К. Зяблицкая, 2025

УДК 33

РАЗРАБОТКА ВАРИАНТОВ КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ ОБУЧАЮЩЕЙ ИНТЕРАКТИВНОЙ ИГРЫ ПО НЕФТЯНОМУ БИЗНЕСУ

ЛОГОЗА ПОЛИНА ДМИТРИЕВНА
студентка
ФГБОУ ВО «Уфимский государственный нефтяной технический университет»

Аннотация: Объектом исследования является обучающая интерактивная игра по нефтяному бизнесу. Предметом исследования является разработка бизнес-модели и вариантов коммерциализации. Целью работы является успешная разработка вариантов коммерциализации настольной игры по нефтяному бизнесу на рынке образовательных и развлекательных товаров. В ходе работы был проведен анализ сферы маркетинговых услуг, разработана бизнес-модель стартап-проекта, обоснован вариант коммерциализации и проведена оценка её эффективности.
Ключевые слова: настольная игра, геймификация, коммерциализация, рынок, обучение, риски проекта.

DEVELOPMENT OF COMMERCIALIZATION OPTIONS FOR AN INTERACTIVE EDUCATIONAL GAME ON THE OIL BUSINESS

Logoza Polina Dmitrievna

Abstract: The object of the research is an interactive educational game on the oil business. The subject of the research is the development of a business model and commercialization options. The aim of the work is to successfully develop options for commercializing a board game on the oil business in the market of educational and entertainment products. In the course of the work, an analysis of the marketing services sector was carried out, a business model of a startup project was developed, a commercialization option was justified and its effectiveness was evaluated.
Keywords: board game, gamification, commercialization, the market, training, and project risks.

На сегодняшний день в России функционирует около двух десятков действующих издательств настольных игр, каждое из которых старается предложить, что–то уникальное и привлекательное для потребителя. Настольные игры стали настоящим культурным феноменом современности, предлагая людям не только новый способ социального развлекательного досуга, но и возможность развивать свои умения и навыки. Это то, что интересовало нас еще с самого раннего детства и то, что мы может пронести уже во взрослую жизнь, чтобы привычнее понимать и усваивать сложную информацию.

Целевая аудитория настольной игры охватывает широкий спектр людей разных возрастов и социальных статусов, интересующихся бизнесом и экономикой, а также любителей настольных игр. Игра предназначена как для начинающих, так и для опытных игроков, желающих развить свои стратегиче-

ские навыки и умение принимать решения в условиях конкуренции. Однако вполне реально создать ее портрет, исходя из которого мы будем строить модель коммерциализации, для успешного выхода на рынок.

Основная целевая аудитория включает образовательные учреждения, которые используют игру для обучения и развития учеников. Настольная игра предоставляет возможность студентам профильных специальностей и другим образовательным группам углубить свои знания в области бизнеса и экономики в нефтегазовом бизнесе, улучшая управленческие навыки в игровой форме.

Вторичной аудиторией являются любители настольных игр, люди, интересующиеся бизнесом и экономикой, а также те, кто стремится развить свои стратегические навыки. Преимущественной целевой аудиторией являются люди от 14–26 лет. Это уже тот возраст, когда человека можно заинтересовать не просто красивой картинкой, но и качественным образовательным контентом. На Рис. 1. изображен портрет потенциального потребителя настольной игры по нефтяному бизнесу, его интересы, проблемы, поведенческие особенности, ожидание от продукта, лояльность, цели, потребности, образование и возраст.

С помощью описания портрета нашей целевой аудитории становится понятно, на что именно делать упор во время разработки игры и дальнейшей ее реализации. Нашему потребителю интересен образовательный профильный контент по нефтегазовому бизнесу. Также высокая лояльность играет важную роль, ведь студенты должны хотеть возвращаться к этой игре, чтобы изучать новые стратегии в ведении нефтяного бизнеса.

Понимание проблем целевой аудитории отражено в Таблице 1 позволяет разработать продукт, максимально соответствующий потребностям и ожиданиям.

Рис. 1. Портрет ЦА

Основная целевая аудитория игры включает образовательные учреждения, использующие игру в учебных целях, и простых граждан, интересующихся бизнесом и экономикой.

Стратегия продвижения и маркетинговый план играют ключевую роль в успешном запуске и развитии любого продукта, особенно в конкурентной сфере настольных игр. Путь к достижению целевой аудитории создается через осведомленность о продукте и способствуют его дальнейшему росту и популярности на рынке.

Таблица 1

Проблемы целевой аудитории

Целевая аудитория	Проблема	Следствие
Образовательные учреждения	Недостаток интерактивных образовательных инструментов	Снижение интереса и вовлеченности учеников в учебный процесс
Физические лица	Отсутствие образовательного контента в развлекательных играх	Ограниченные возможности для обучения и саморазвития через игру

Для настольной игры по нефтяному бизнесу, которая сочетает в себе образовательные и развлекательные аспекты, разработка эффективной маркетинговой стратегии особенно важна, ведь мы должны показать то, чем отличаемся от других и умело выносить это на аудиторию.

Обеспечение успешного запуска и устойчивого развития настольной игры обуславливает устанавливает постановку конкретных маркетинговых целей. Их можно составить по методологии SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound), которая позволяет не только четко определить эти цели, но и эффективно отслеживать их достижение [6]. В таблице 2 приведены маркетинговые цели, сформулированные с учетом принципов SMART.

Таблица 2

Цели по SMART

S	Выпустить игру по настольному бизнесу	Разработать настольную игру, не превышая инвестиции в проект, равные 2, млн и выпустить 175 единиц продукта.
M	Продать за год не менее 130 игр	
A	Заключитьконтракты с образовательными учреждениями	
R	Не превышать инвестиции в 1,8 млн рублей	
T	Достичь окупаемости продукта в 1 год продаж	

У нас есть общая цель, но ее нужно разбить на более мелкие. Краткосрочные и долгосрочные. В краткосрочной перспективе необходимо сосредоточиться на нескольких ключевых аспектах. Прежде всего, создать осведомленность о продукте среди целевой аудитории. Это предполагает проведение масштабной рекламной кампании и активное участие в профильных выставках и конференциях, ведь важно донести до потенциальных потребителей уникальные преимущества игры и ее образовательную ценность.

Формирование клиентской базы также является одной из приоритетных задач. Установление партнерских отношений с ведущими образовательными учреждениями, и успешная продажа первой партии игр, доказывающей те цели и идеи, которые несет игра.

Этого можно добиться через развитие каналов распространения. Установление дистрибьюторских соглашений с ключевыми специализированными магазинами и интернет-платформами, а также начало продаж через собственный веб-сайт и социальные сети обеспечат широкое распространение продукта и доступность для потребителей. Краткосрочные и долгосрочные цели отражены в Таблице 3.

В долгосрочной же перспективе основные усилия будут направлены на расширение рыночного охвата и диверсификацию продуктовой линейки. Поставленная цель — увеличить количество партнерских образовательных учреждений до 500, выйти на международный рынок.

Одним из ключевых направлений будет разработка и выпуск дополнений к основной игре, которые охватывают другие аспекты нефтяного бизнеса или смежные отрасли. Введение новых продуктов, таких как цифровые версии игры и обучающие программы на их основе, поможет удовлетворить потребности более широкой аудитории и усилить конкурентные преимущества.

Таблица 3

Маркетинговые цели

Маркетинговые цели	Краткосрочные цели	Долгосрочные цели
Создание осведомленности о продукте	Проведение рекламной кампании, участие в выставках и конференциях	–
Формирование клиентской базы	Установление партнерств с образовательными учреждениями, продажа первой партии игр в 100 образовательных учреждений	Увеличение количества партнерских образовательных учреждений до 500
Позитивный имидж и репутация	Получение положительных отзывов, создание и продвижение онлайн–сообществ	Создание прочного бренда, проведение регулярных мероприятий для поддержания интереса и вовлеченности клиентов
Развитие каналов распространения	Установление дистрибьюторских соглашений, начало продаж через собственный веб–сайт и социальные сети	–
Диверсификация продуктовой линейки	–	Разработка и выпуск дополнений к основной игре, введение новых продуктов, таких как цифровые версии игры и обучающие программы
Увеличение доли на рынке	–	Захват 10% рынка образовательных настольных игр в России, ежегодный прирост выручки на уровне 20–30%
Финансовая стабильность и рост	–	Достижение операционной прибыли в течение первых двух лет, реинвестирование прибыли в разработку новых продуктов

Кроме того, можно будет сделать различные версии игры, охватывающей такие аспекты нефтяного бизнеса как транспортировка, добыча, переработка, более углубленно раскрывающие каждый из этих аспектов.

Важно также и усиление бренда и лояльности клиентов, которое будет достигаться через проведение регулярных мероприятий, таких как вебинары, мастер– классы и соревнования, которые поддержат интерес и вовлеченность пользователей. Финансовая стабильность и рост компании будут обеспечены за счет достижения операционной прибыли в течение первых двух лет и реинвестирования прибыли в разработку новых продуктов и маркетинговые кампании.

Выручка от реализации будет зависима от цены за единицу продукции, а также от количества проданных игр. Зависимость этих двух показателей друг от друга отражена в Таблице 4.

Таблица 4

Выручка от реализации

Показатель	2025 г.	2026 г.	2027 г.	2028 г.
Объем продаж, шт.	175	325	400	450
Выручка, руб.	1 837 500	3 412 500	4 200 000	4 725 000

В нулевой год выручка была около 1,8 миллионов рублей. В первый год наблюдался значительный рост выручки до 3,4 миллионов рублей благодаря продаже 325 экземпляров.

Этот рост можно объяснить увеличением узнаваемости бренда и успешными маркетинговыми кампаниями, которые привлекли новых клиентов и укрепили лояльность уже существующих. А также тем, что мы повысили доверие к нашему продукту через успешные университеты и работу с ними.

Во второй год проект будет продолжать демонстрировать положительную динамику с 4,2 млн руб. Продажа игр достигнет 400 экземпляров. На этом этапе игра станет известна в широких кругах образовательных учреждений и среди частных лиц, интересующихся стратегическими настольными играми. Следовательно, начнет работать сарафанное радио, увеличивающее продажи и лояльность.

На третий год продажи стабилизируются на уровне 4,7 миллионов рублей. Исходя из этого, можно будет сделать вывод о необходимости начала масштабирования настольной игры.

Для дальнейшего роста и предотвращения стагнации важно продолжать мониторинг рынка, разрабатывать новые стратегии продвижения и улучшать продукт, учитывая отзывы и потребности клиентов. Изучать обратную связь клиентов и вносить правки в игровой процесс, чтобы в дальнейшем избежать проблем, с которыми мы сталкивались в самом начале.

Таблица 5

Контент-план на 12 месяцев

Месяц	Канал	Тип контента	Описание	Цель
1	2	3	4	5
1	Социальные сети (Facebook, VK, Instagram)	Анонс продукта	Пост о запуске настольной игры. Основные особенности и преимущества.	Осведомленность
2	Блог на сайте	Обзор игры	Детальный обзор игры, правила, компоненты, образовательная ценность.	Информирование
3	Email-рассылка	Информационное письмо	Письмо с описанием игры, её преимуществ и учебных возможностей для преподавателей и администрации.	Привлечение внимания
4	YouTube	Видеопрезентация	Видеообзор игры с примерами использования в учебном процессе.	Вовлечение
5	Социальные сети	Отзывы первых пользователей	Посты с отзывами от первых образовательных учреждений, которые уже используют игру.	Социальное доказательство
6	Вебинар	Вебинар по использованию игры	Онлайн–семинар для преподавателей по интеграции игры в учебный процесс.	Обучение и вовлечение
7	Блог на сайте	Кейсы использования	Статьи с успешными примерами использования игры в учебных заведениях.	Вовлечение
8	Социальные сети	Конкурс	Конкурс для образовательных учреждений на лучший урок с использованием игры.	Вовлечение и стимулирование интереса
9	Блог на сайте	Образовательная ценность	Статья о том, как игра помогает развивать стратегическое мышление и другие навыки.	Информирование
10	YouTube	Интервью с создателями	Видеоинтервью с разработчиками игры, их видение и цели проекта.	Личное вовлечение
11	Социальные сети	Видеоотзывы студентов	Короткие видеоролики с отзывами студентов, использующих игру.	Социальное доказательство
12	Вебинар	Повторный вебинар	Вебинар для тех, кто не смог участвовать в первом, ответы на вопросы.	Вовлечение

Чтобы продажи были успешны, необходимо коммерциализировать правильные канали связи с клиентами. Для этого можно разработать детальный контент–план, учитывающий особенности целевой аудитории и не только информирующий о продукте, но и активно вовлекающий потенциальных пользователей, демонстрируя образовательные и развлекательные аспекты игры.

Эффективная маркетинговая стратегия настольной игры основывается на комплексном подходе, охватывающем разнообразные каналы коммуникации и методы продвижения. В таблице 5 представлен примерный контент-план, отражающий наши идеи.

Введение нового продукта на рынок требует тщательного анализа и планирования, чтобы обеспечить его успешное принятие и последующее развитие. Для настольной игры по нефтяному бизнесу такой анализ включает оценку эффективности проекта, финансовое моделирование и стратегическое планирование. В Таблице 5 представлен контент-план на 12 месяцев, связанный с типом контента, способом продвижения и сроками.

Финансовая модель проекта включает оценку заработной платы сотрудников, страховых взносов, аренды и других текущих расходов, а также прогнозирование доходов и выручки от реализации продукта. Учитывая эти расходы, и другие, в Таблице 6, была составлена финансовая модель проекта, исходя из которой и спланирован бюджет.

Таблица 6

Финансовая модель проекта

Показатель	2025 г.	2026 г.	2027 г.	2028 г.
1	2	3	4	5
Объем продаж, шт.	175	325	400	450
Выручка, руб.	1 837 500	3 412 500	4 200 000	4 725 000
Всего расходов, руб. В том числе:	2 336 860	3 074 946	3 422 727	3 759 500
– аренда помещений, руб.	75 000	75 000	75 000	75 000
– аренда программного обеспечения, руб.	120000	120000	120000	120000
– регистрация ИП, руб.	800	–	–	–
– услуги сторонних организаций, руб.	60 000	60 000	60 000	60 000
– заработная плата, руб.	939 600	985 728	939 600	1 012 307
– страховые взносы, руб.	166 460	209 218	228 127	242 192
– дизайнер ГПХ, руб.	100000	–	–	–
– изготовление продукта на заказ, руб.	875000	1625000	2000000	2250000
Финансовый результат, руб.	- 499 360	337 554	777 273	965 500
Налоговые отчисления. УСН «Доходы», руб.	0	50 633	116 591	144 825
Чистая прибыль, руб.	- 499 360	286 921	660 682	820 675

В первый год реализации проекта общие расходы составят 2 336 860 рублей. Эти расходы включают затраты на сырье и материалы, заработную плату сотрудников, страховые взносы, аренду и прочие текущие расходы. Заработная плата сотрудников составляет 939 600 рублей в первый год. Эта статья расходов учитывает оплату труда всех членов команды, участвующих в разработке, производстве и продвижении игры. Страховые взносы 166 460 рублей. Эти отчисления важны для обеспечения социальной защищенности сотрудников и соблюдения законодательства.

Аренда помещений и программного обеспечение также включена в таблицу. Кроме того, регистрация ИП и взносы за нее, взяты во внимание. С учетом всех вышеуказанных расходов, общий финансовый результат в первый год будет отрицательным, что типично для стартовых фаз проектов. Однако планируемая выручка от реализации игры составляет 1 837 500, что позволяет покрыть часть расходов и создать основу для дальнейшего роста.

Прогноз демонстрирует стабильный рост доходов и снижение затрат, что обеспечивает положительную динамику финансовых результатов и высокую рентабельность проекта. Таким образом, реализация настольной игры по нефтяному бизнесу имеет хорошие перспективы при условии эффективного управления и выполнения, запланированных маркетинговых и коммерческих стратегий, учитывая расходы, как постоянные, так и переменные.

Чтобы лучше понять движение денежных потоков, необходимо определить текущую стоимость будущих денежных потоков. Это отражено в Таблице 7 и особенно важно для принятия решений о вложении средств.

Таблица 7

Денежные потоки

Данные	2025 г.	2026 г.	2027 г.	2028 г.
Дисконтированный денежный поток, руб.	- 499 360	247 345	490 994	525 771
Кумулятивный денежный поток, руб.	- 499 360	- 252 015	238 980	764 752

Анализ дисконтированных денежных потоков, представленных в таблице, показывает, что в начале проекта имеется значительный отток средств в размере минус 499 360 руб. Однако последующие потоки наличности показывают положительные значения. Кумулятивные значения демонстрируют постепенное улучшение финансового состояния проекта. Исходя из этих данных, мы посчитали чистую дисконтированную стоимость (ЧДД), которая составила 764 752 руб. Эти данные свидетельствуют о том, что проект начинает приносить прибыль после преодоления начальных затрат, что подтверждает его потенциальную финансовую привлекательность.

Для успешной коммерциализации обучающей настольной игры по нефтяному бизнесу необходимо выполнить несколько ключевых этапов, включающих выбор организационно–правовой формы, разработку графика работ, создание дорожной карты проекта и выбор соответствующего кода ОКВЭД.

Начиная с оптимальной организационно-правовой формы и налогообложения, можно сказать, что наиболее подходящим вариантом является регистрация индивидуального предпринимательства (ИП) с применением упрощенной системы налогообложения (УСН). Данный подход обладает несколькими значительными преимуществами, которые способствуют успешному ведению бизнеса. Преимущества регистрации в форме ИП с УСН:

– простота регистрации и ведения бухгалтерии: регистрация ИП является относительно простой процедурой, не требующей значительных затрат времени и финансов. Ведение бухгалтерии для ИП с применением УСН также упрощено, что позволяет предпринимателю сосредоточиться на развитии бизнеса, а не на сложной бухгалтерской отчетности;

– упрощенная система налогообложения предусматривает более низкие налоговые ставки по сравнению с общим режимом налогообложения. Это значительно снижает финансовую нагрузку на предпринимателя и увеличивает рентабельность бизнеса;

– возможность легального найма сотрудников важно. Индивидуальный предприниматель имеет право легально нанимать сотрудников. Это позволяет расширить бизнес, привлекая квалифицированный персонал для выполнения различных задач, таких как производство, маркетинг, продажи и т.д.;

– соответствие кодам ОКВЭД. Для деятельности по производству и продаже настольных игр необходимо указать соответствующий код ОКВЭД. В данном случае, оптимальным выбором является код ОКВЭД 32.4 – «Производство игр и игрушек».

Регистрация обучающей настольной игры как индивидуального предпринимательства с применением упрощенной системы налогообложения является оптимальным выбором для старта и развития бизнеса. Простота регистрации и ведения бухгалтерии, снижение налоговой нагрузки и возможность легального найма сотрудников создают благоприятные условия для успешной коммерциализации продукта.

Следующим важным этапом для организации работы – составление подробного графика работ. Он отражен в Таблица 8 и включает ключевые этапы и сроки их выполнения.

Разнообразные методы коммерциализации игровых продуктов предлагают свои преимущества и недостатки. Наиболее подходящие модели коммерциализации отражены в Таблице 9.

Таблица 8

График работ

Этап	Задачи	Сроки, месяц	Результат
Регистрация ИП	– подготовка документов; – регистрация в налоговой; – получение ОГРНИП и ИНН.	1	Официальное оформление ИП
Разработка игры	– разработка концепции; – создание прототипа; – тестирование игры.	3–6	Прототип настольной игры
Производство	– поиск типографической компании; – заказ; – производство первой партии.	2–3	Первая партия игры
Маркетинг и продвижение	– разработка маркетинговой стратегии; – создание рекламных материалов; – продвижение через социальные сети; и другие каналы.	3	Запуск маркетинговой кампании
Продажи	– подготовка коммерческих предложений; – прямые продажи образовательным учреждениям; – продажи через онлайн-платформы.	4	Начало продаж и получение первых доходов

Таблица 9

Выбор модели коммерциализации

Метод коммерциализации	Преимущества	Недостатки
Продажа через крупное издательство	Снижение рисков, доступ к широкой сети продаж и маркетинговым ресурсам.	Ограниченный контроль, низкая рентабельность.
Самостоятельное издание и продажа	Полный контроль над качеством и маркетингом, большая доля прибыли.	Высокие начальные затраты, необходимость создания собственной дистрибуционной сети.
Краудфандинг	Предварительное финансирование, возможность проверки спроса.	Высокие требования к подготовке кампании, комиссии платформ.
Лицензирование и локализация для международного рынка	Расширение рынка сбыта, минимизация затрат на международное продвижение.	Необходимость адаптации и локализации, сложности с защитой интеллектуальной собственности.
Корпоративные и образовательные продажи	Стабильный спрос, возможность создания дополнительных учебных материалов и расширений.	Ограниченный объем рынка, требования к адаптации игры для образовательных целей.
Онлайн-версии и мобильные приложения	Доступ к глобальному рынку, возможность регулярных обновлений и расширений.	Высокие затраты на разработку и поддержку ПО, конкуренция с другими цифровыми играми.

Выделяется метод продаж через корпоративные и образовательные каналы, который может быть наиболее выгодным. Этот подход обеспечивает стабильный спрос и предоставляет возможность создания дополнительных учебных материалов и расширений для игры. Кроме того, такой формат сотрудничества ограничен в меньшей степени объемом рынка, чем другие методы, и позволяет достичь более глубокого взаимодействия с аудиторией. Этот выбор произведен из того расчета, что многие из других моделей включают в себя большие затраты, следовательно, уменьшение рентабельности продукта. Одним из таких вариантов являются электронные приложения, пример в Таблице 10, показывающий необходимость слишком больших инвестиций в проект и долгую окупаемость.

Помимо этого, конкуренция на цифровом рынке может быть весьма острой, что усложняет прорыв новому проекту, похожая причина отказа от модели коммерциализации у самостоятельного издания и продажи. Исходя из этого, мы не рассматриваем данные модели коммерциализации.

Таблица 10

Показатели при выборе варианта коммерциализации «Онлайн-версии и мобильные приложения»

Показатель	1 год
Выручка, руб.	2 300 000
Всего расходов, руб.	5 200 000

Метод коммерциализации через корпоративные и образовательные каналы демонстрирует рост и устойчивость в течение трехлетнего периода. Объем продаж, и выручка значительно возрастают с каждым годом, достигая впечатляющих результатов к третьему году. Несмотря на увеличение общих расходов, доходы значительно превышают затраты, что говорит о эффективности выбранного канала коммерциализации.

У выбранной модели коммерциализации устойчивое увеличение объема продаж и выручки с каждым годом. Благодаря тщательно разработанной стратегии через корпоративные и образовательные каналы, обеспечивается не только рост прибыли, но и расширение клиентской базы, укрепляя позицию на рынке игровой индустрии. Этот путь коммерциализации демонстрирует не только впечатляющие финансовые показатели, но и стратегическую гибкость, учитывающую потребности различных сегментов рынка.

Список источников

1. Багиева, М.Н. Концептуальные основы анализа и оценки рисков предприятия: учеб. пособие / М.Н. Багиева; под ред. Д.В. Соколова. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, – 2001.
2. Берджес, Д.М. Обучение как приключение. Как сделать уроки интересными и увлекательными / Д. Берджес. – 2001.
3. Бутакова, Е. С. К вопросу о подготовке элитных инженерных кадров : опыт России и мира // Высшее образование сегодня. – 2013. – №2. – С. 20–26.
4. Варенина, Л.П. Геймификация в образовании / Л.П. Варенина. – Историческая и социально-образовательная мысль. Том 6, № 6, Часть 2, 2014. –С. 314–317
5. Владимиров, И. А. Гик-культура как новый молодежный социокультурный феномен современного российского общества // Вестник Финансового университета. – 2019.
6. Геймификация в образовании. – URL: http://www.ispring.ru/elearn- inginsights/gameschools.
7. Горбачева, Е. В. Эдьютейнмент – он повсюду, или современное подрастающее поколение нужно учить по-другому / Е. В. Горбачева. – Молодой ученый. – 2020. – № 1 (291).
8. Гурьянов, С. Кризисный досуг: почему россиян заинтересовали настольные игры / С. Гурьянов // Известия. — URL: https://iz.ru/1185387/sergeigurianov/ krizisnyi-dosug-pochemu-rossiianzainteresovali-nastolnye-igry
9. Информационный портал о геймификации. URL: https://octalysis.ru/gejmifikacija-v-obrazovanii-eto.
10. Как издать и продать настольную игру // Блог компании Мосигра URL: https://habr.com/ru/company/mosigra/blog/112116/

ФИНАНСЫ, ДЕНЕЖНОЕ ОБРАЩЕНИЕ И КРЕДИТ

УДК 336.717.06

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ КРЕДИТНОГО ПРОЦЕССА В БАНКОВСКОМ СЕКТОРЕ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ: СОСТОЯНИЕ, БАРЬЕРЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

ШУЛЬГА КАРИНА АЛЕКСАНДРОВНА,
ХОМЧЕНКО ЕКАТЕРИНА ВЯЧЕСЛАВОВНА
студентки
УО Белорусский государственный экономический университет

Научный руководитель: Рабыко Ирина Николаевна
к.э.н., доцент
УО Белорусский государственный экономический университет

Аннотация: в статье исследуется цифровизация кредитования в коммерческих банках Беларуси. Выделены ключевые этапы трансформации: от автоматизации заявок до внедрения элементов ИИ в скоринг. Определены институциональные, технологические и регуляторные барьеры на пути создания полноценной цифровой экосистемы. Проанализированы требования Нацбанка в сфере дистанционного обслуживания и риск-менеджмента. Предложена концепция поэтапной цифровизации, включающая обновление нормативной базы, развитие госчастного партнерства в FinTech и внедрение риск-ориентированного надзора. Исследование показывает, что банковская система Беларуси находится на переходном этапе от автоматизации к комплексной цифровой трансформации.
Ключевые слова: цифровизация, кредитный процесс, FinTech, банковский сектор, Национальный банк Республики Беларусь, Big Data, удаленная идентификация.

DIGITAL TRANSFORMATION OF THE CREDIT PROCESS IN THE BANKING SECTOR OF THE REPUBLIC OF BELARUS: STATUS, BARRIERS, AND PROSPECTS

Karina Shulga Alexandrovna,
Khomchenko Ekaterina Vyacheslavovna

Scientific adviser: Rabyko Irina Nikolaevna

Abstract: this article examines the digitalization of lending in Belarusian commercial banks. Key stages of transformation are highlighted: from application automation to the introduction of AI elements into scoring. Institutional, technological, and regulatory barriers to creating a fully-fledged digital ecosystem are identified. The National Bank's requirements for remote banking and risk management are analyzed. A phased digitalization

concept is proposed, including updating the regulatory framework, developing public-private partnerships in FinTech, and implementing risk-based supervision. The study demonstrates that the Belarusian banking system is in a transitional stage from automation to comprehensive digital transformation.
Keywords: digitalization, lending process, FinTech, banking sector, National Bank of the Republic of Belarus, Big Data, remote identification.

Глобальная цифровая трансформация финансового сектора является одним из наиболее значимых трендов последнего десятилетия. В условиях повышения клиентских ожиданий, роста конкуренции и необходимости оптимизации операционных затрат банки по всему миру активно внедряют технологии в ключевые бизнес-процессы, в первую очередь – в кредитование. Для Республики Беларусь этот процесс имеет особое значение в контексте обеспечения финансовой стабильности, повышения доступности банковских услуг и реализации стратегических задач, обозначенных в государственной программе «Цифровое развитие Беларуси на 2021-2025 годы».

Классический кредитный процесс представляет собой последовательность взаимосвязанных этапов: привлечение клиента, подача и рассмотрение заявки, оценка кредитоспособности, принятие решения, оформление договора, выдача кредита, мониторинг и сопровождение, взыскание проблемной задолженности [4]. Цифровизация трансформирует каждый из этих этапов, минимизируя ручной труд, сокращая временные затраты и повышая точность оценки рисков.

Особую роль в этой трансформации играет технология Big Data (большие данные), под которой понимается направление, связанное с обработкой и хранением огромных объемов структурированной и неструктурированной информации, анализ которой традиционными методами затруднен [1]. Ключевые характеристики Big Data, известные как «VVV»: Volume (объем), Velocity (скорость прироста и обработки), Variety (разнообразие форматов) [4]. Главная цель работы с большими данными в кредитовании – научиться извлекать из них ценную информацию для аналитики и прогнозирования.

Мировой опыт демонстрирует эволюцию от простой автоматизации к глубокой интеллектуализации кредитного процесса:

- **Расширенный скоринг на основе Big Data и AI:** Использование не только традиционных финансовых данных, но и альтернативных источников: цифровой след в интернете, модели используемых гаджетов, поведение в социальных сетях, данные о покупках. Исследования, в том числе Национального бюро экономических исследований США (NBER), показывают, что такие данные (например, использование устаревшей операционной системы на смартфоне или регистрация на определенных почтовых сервисах) могут быть более точными предикторами кредитного риска, чем классические скоринговые модели [2].
- **Интеллектуальный мониторинг и анализ рисков:** Внедрение систем на базе искусственного интеллекта для анализа новостных потоков, отраслевых отчетов и информации о контрагентах в режиме реального времени. Это позволяет выявлять рисковые события (например, негативные новости о компании-заемщике) до их отражения в финансовой отчетности [3].
- **Роботизация процессов взыскания:** Применение роботов-коллекторов и чат-ботов для взаимодействия с должниками. Такие системы способны вести диалог, напоминать о долге, принимать платежи и переадресовывать сложные случаи оператору. Они работают круглосуточно, эффективно классифицируют случаи и, согласно данным банков, могут показывать результативность, сравнимую с работой живых операторов, особенно на ранних стадиях просрочки [1].

В Республике Беларусь процесс цифровизации банковского сектора, включая кредитование, получил значительный импульс в рамках реализации «Концепции развития платежного рынка Республики Беларусь и цифровизации банковского сектора на 2023-2025 годы». Банковская система демонстрирует позитивные результаты, активно внедряя цифровые технологии.

Инфраструктурные и регуляторные достижения. Ключевым интегральным показателем надежности является коэффициент доступности автоматизированных систем участников платежного рынка, который составляет 99,98% при нормативе в 99,80%. Объем безналичных платежей многократно превышает

номинальный ВВП, а их доля в розничном товарообороте достигла 59,4% против менее 20% в 2014 году. Дистанционным банковским обслуживанием охвачено 80% юридических и 70% физических лиц.

Важным драйвером изменений стало обновление нормативной базы. После принятия в 2022 году Закона «О платежных системах и платежных услугах» было разработано около 70 подзаконных актов, что способствовало росту числа поставщиков платежных услуг, более 70% из которых являются небанковскими организациями. В феврале 2024 года обновлен Указ Президента «О цифровых банковских технологиях», расширивший доступ к Межбанковской системе идентификации (МСИ) для небанковских провайдеров и детализировавший требования к удаленной биометрической идентификации.

Белорусские банки переходят от базовой автоматизации к использованию интеллектуальных технологий. Однако истинная трансформация кредитного процесса невозможна без доступа к качественной информационной «сырьевой базе» – большим данным (Big Data). Именно Big Data служат фундаментом для работы алгоритмов ИИ, позволяя переосмыслить подходы к оценке рисков и клиентскому сервису [1].

Развитие цифровой экономики Беларуси напрямую стимулирует накопление и использование Big Data. С 2023 года их применение организациями официально отражается в статистике. Согласно данным Белстата, в 2022 году большие данные использовали 1019 организаций, причем лидерами стали секторы «информация и связь» (255 организаций), обрабатывающая промышленность (221) и торговля (132). Это создает принципиально новые возможности для банков:

- Расширенный скоринг: альтернативные данные от мобильных операторов (модели потребления, геолокация) и торговых сетей (история покупок) позволяют строить более точные прогнозные модели кредитоспособности, особенно для клиентов с короткой кредитной историей.
- Предиктивная аналитика для бизнеса: данные с промышленных датчиков и цифровых систем предприятий дают банкам инструменты для мониторинга финансового состояния корпоративных заемщиков в режиме, близком к реальному времени.
- Персонализация услуг: анализ цифрового следа клиента (рост интернет-трафика с 2043 Пбайт в 2017 г. до 6082 Пбайт в 2022 г.) позволяет формировать точечные и релевантные кредитные предложения.

Таким образом, ведущие банки, инвестируя в большие языковые модели (как, например, «Газпромбанк» и «Сбер Банк»), развивают не просто ИИ, а сложные системы, способные обрабатывать и интерпретировать огромные массивы разнородных данных для оптимизации процессов, от найма персонала до сокращения сроков принятия кредитных решений [4].

Одним из ключевых инфраструктурных проектов является разработка цифрового белорусского рубля (ЦБР), чья платформа также будет генерировать новые массивы структурированных данных для анализа. Параллельно усилены меры кибербезопасности: создана автоматизированная система обработки инцидентов (АСОИ), взаимодействующая с антифрод-системами банков, что критически важно для защиты целостности и конфиденциальности самих больших данных.

Несмотря на прогресс, для полноценной цифровой трансформации кредитного процесса на основе Big Data и ИИ необходимо преодолеть системные барьеры:

- Регуляторные ограничения: требуется адаптация нормативной базы для легитимации скоринга на основе альтернативных данных и полноценного внедрения открытых API (Open Banking).
- Технологические вызовы: сохраняется зависимость от иностранного ПО. Созданная Нацбанком Координационная группа по технологической безопасности призвана стимулировать импортозамещение.
- Кадровый дефицит: острая нехватка специалистов в области Data Science и кибербезопасности сдерживает развитие сложных аналитических систем.

Таким образом, банковский сектор Беларуси находится на активном переходном этапе. Сформирована современная инфраструктура и регуляторная среда, а пилотные проекты с использованием Big Data и ИИ закладывают основу для интеллектуализации кредитного процесса. Дальнейший успех будет зависеть от консолидации усилий по преодолению системных барьеров, что позволит экосистеме гибко сочетать инновации, безопасность и суверенитет, повышая эффективность и доступность кредитных услуг в стране.

Список источников

1. Терновская Е.П. Цифровые технологии в работе кредитного аналитика: преимущества и недостатки использования // Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. – 2019.
2. Нацбанк рассказал о перспективах использования искусственного интеллекта в банковском секторе [Электронный ресурс]. URL: belta.by/economics/view/natsbank-rasskazal-operspektivah-ispolzovanija-iskusstvennogo-intellekta-v-bankovskom-sektor/. – Дата доступа: 29.11.2025.
3. Как крупнейшие банки используют большие данные [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://clck.ru/ZQCHQ. – Дата доступа: 29.11.2025.
4. Государственная программа «Цифровое развитие Беларуси» на 2021–2025 годы: утв. Постановлением Совета Министров Респ. Беларусь от 2 февр. 2021 г. № 66.

УДК 336

АНАЛИЗ ФИНАНСОВЫХ СИСТЕМ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ И КИТАЙСКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ

МИНГАЛЕЕВА КАМИЛЛА МАРАТОВНА
студент
ГАОУ ВО «Альметьевский государственный технологический университет «Высшая школа нефти»

Научный руководитель: Лисицких Римма Фаритовна
к.э.н., доцент
ГАОУ ВО «Альметьевский государственный технологический университет «Высшая школа нефти»

Аннотация: Китай – страна, с одной из ведущих экономик мира. Изучение модели китайской финансовой позволяет выявить сильные стороны и лучшие практики, которые могут быть использованы для повышения эффективности и устойчивости российской финансовой системы. Анализ выявляет ключевые факторы успеха российской и китайской экономики и определяет потенциальные пути модернизации финансового сектора обеих стран.
Ключевые слова: Россия, Китай, финансовая система, сравнительный анализ, развитие экономики.

ANALYSIS OF THE FINANCIAL SYSTEMS OF THE RUSSIAN FEDERATION AND THE PEOPLE'S REPUBLIC OF CHINA

Mingaleeva Kamilla Maratovna

Scientific adviser: Lisitskikh Rimma Faritovna

Abstract: China is a country with one of the leading economies in the world. Studying the Chinese financial model makes it possible to identify strengths and best practices that can be used to improve the efficiency and sustainability of the Russian financial system. The analysis identifies the key success factors of the Russian and Chinese economies and identifies potential ways to modernize the financial sector.
Keywords: Russia, China, financial system, comparative analysis, economic development.

Финансовая система является важным звеном макроэкономики, поскольку она обеспечивает эффективное распределение ресурсов и способствует экономическому росту. Изучение финансовой системы России и Китая имеет особое значение, так как она формирует основу для понимания экономических процессов в стране. Кроме того, изучение этой системы помогает анализировать влияние государственной политики на экономику и финансовые рынки.

Финансовая система – отношения между экономическими субъектами по поводу формирования и использования фондов денежных средств через соответственные институты, учреждения на основе законодательно установленных норм и правил.

Как и любая система, финансовая система выполняет ряд функций:

– денежная – эмиссия, обращение, расчеты;

– налоговая (фискальная) – изъятие части продукта в форме средств;
– бюджетная – превращение налогов в доходы, последних – в расходы;
– контрольно-надзорная – надзор за финансовыми институтами;
– государственного кредита – управление государственным долгом [5].

Финансовая система России как форма организации денежных отношений подразделена на 4 взаимосвязанных звена, которые обеспечивают формирование и использование финансовых ресурсов.

Рис.1. Финансовая система Российской Федерации

Финансовая система России характеризуется:

– уровнем налоговой нагрузки на экономику в России, который выше, чем у стран БРИКС в среднем на 6,56%;
– национальной валютной системой;
– средним уровнем насыщенности экономики деньгами;
– весомой ролью госсектора в качестве инвестора;
– рыночной системой ценообразования, с элементами государственного регулирования в отдельных сегментах [3, 6].

Согласно подсчётам Всемирного банка и Международного валютного фонда по данным ВВП (ППС) Китай занимает 1 место в мире, а Россия находится на 4 месте. Доля ВВП в мире по данным Всемирного банка 18,76% и 3,49% соответственно [2, 1].

Институционально финансовая система Китая состоит из 3 подсистем и их тесно связанных элементов:

1. Система финансовых учреждений;
2. Система финансового надзора;
3. Система финансовых рынков.

Финансовая система Китая характеризуется продуманной и целенаправленной политикой, ориентированной на устойчивый экономический рост и социальную стабильность:

– средний уровень налоговой нагрузки на экономику:
– регулируемая валютная система;
– повышенный уровень насыщенности экономики деньгами, коэффициент монетизации 232% за 2023 год;
– крупная роль в качестве инвестора госсектора, доля инвестиций государства в основной капитал в ВВП 41,4% по данным 2023 года;
– значительные вариации системы цен по горизонтали в связи с огромными размерами страны и разнообразием местных условий [8].

Общий результат проводимой политики – низкий уровень инфляции в условиях высокой насыщенности денежными потоками экономики, наличие сильных локальных вариаций финансовой и соответственно экономической политики.

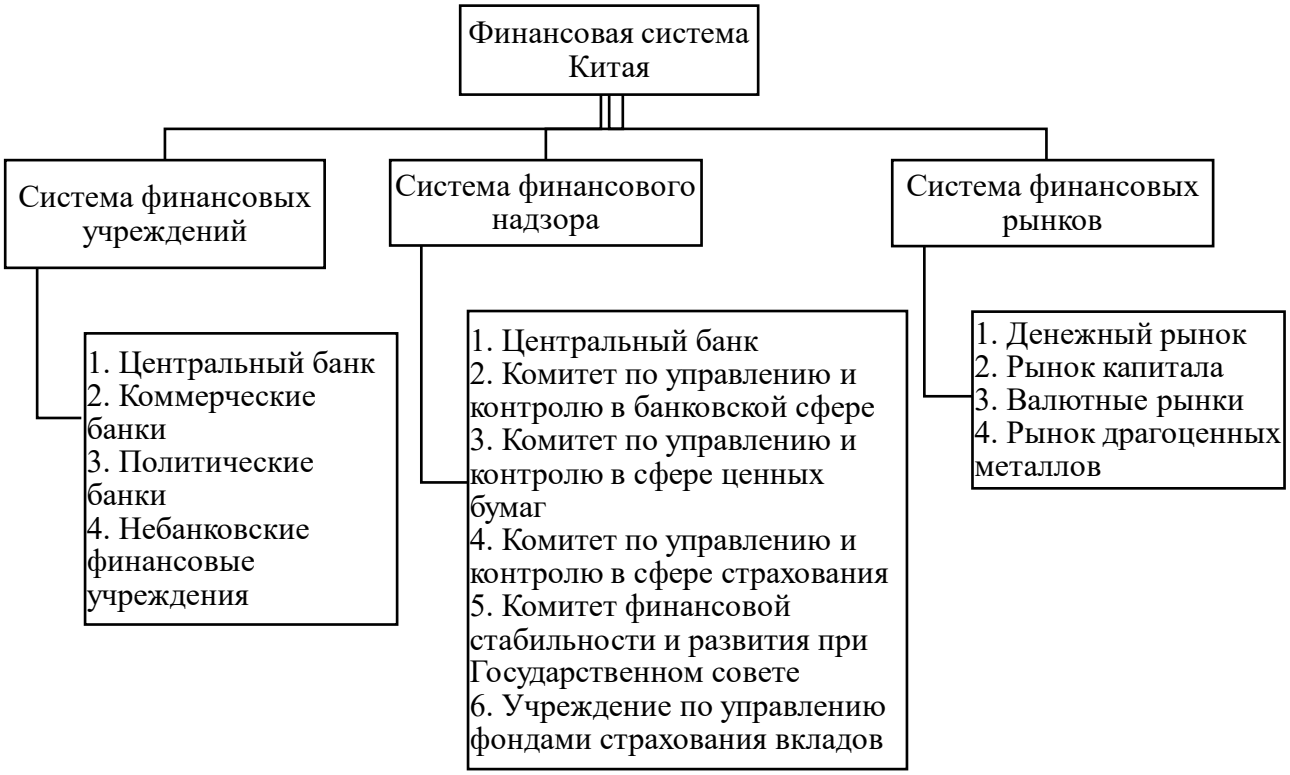

Рис. 1. Современная финансовая система Китая [4]

Проведем сравнительный анализ показателей, характеризующих уровень развития финансовых систем (табл. 1).

Таблица 1

Сравнительный анализ показателей, характеризующих уровень развития финансовых систем России и Китая (2023 г.)

Показатели	Россия	Китай
ВВП, трлн долларов	2,021	17,71
Доля финансового сектора ВВП, %	5,2	6,9
Коэффициент монетизации, М2/ВВП*100%, %	54,12	232
Скорость обращения денег, ВВП/М2	1,85	0,43
Ключевая ставка, %	16	3,45
Размер государственного долга, млрд долл.	394,8	14,691.7
Доля инвестиций государства в основной капитал ВВП, %	30,2	41,4
Уровень инфляции на конец года, %	7,42	0,3

Анализ основных финансовых показателей демонстрирует, что государственный долг России составляет лишь 394,8 млрд долларов (менее 20% ВВП), что служит смягчением против глобальных потрясений. С другой стороны – Китай с ВВП в 17,71 трлн долларов, чья финансовая система характеризуется беспрецедентной глубиной: коэффициент монетизации достигает 232%, обеспечивая обильную ликвидность и низкую ключевую ставку в 3,45%. Эти цифры объясняют причину направления КНР 41,4% своего ВВП в инвестиции в основной капитал при почти нулевой инфляции (0,3%). Российская же экономика, с монетизацией на уровне 54,12% и скоростью обращения денег 1,85, демонстрирует модель «дорогих денег»: ключевая ставка на конец 2023 года составляла 16%, что, однако, помогло удержать годовую инфляцию в рамках 7,42%.

Сравнительный анализ подводит к выводу о потенциальной синергии двух моделей. Стратегической целью для России могло бы стать построение «гибридной» системы, сочетающей присущую ей бюджетную дисциплину и суверенитет с китайской способностью к мобилизации и направлению фи-

нансовых ресурсов на стратегические цели. Для Китая же интеграция принципов большей долговой осторожности и диверсификации источников роста может стать следующим шагом к повышению устойчивости своей экономической модели. В конечном счёте, диалог финансовых практик между Востоком и Севером открывает путь не к простому копированию, а к созданию более адаптивных и устойчивых национальных экономик будущего.

Список источников

1. World Bank Group - International Development, Poverty and Sustainability. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://worldbank.org/
2. Международный Валютный Фонд. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://www.imf.org/ru/
3. Федеральная служба государственной статистики. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://rosstat.gov.ru/
4. Финансовая система китайской народной республики: опыт реформирования и развития. Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.10 — Финансы, денежное обращение и кредит / Чжан Минцзюнь – Минск: УО «Белорусский государственный экономический университет», 2021. – 26 с.
5. Финансы: Учебное пособие для бакалавров направления подготовки 38.03.01 «Экономика» профилей «Экономика предприятий и организаций», «Экономика труда» очной и заочной формы обучения / Р.Ш. Садыкова – Альметьевск: Альметьевский государственный нефтяной институт, 2020. - 267 с.
6. Центральный банк Российской Федерации | Банк России. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://cbr.ru/
7. People’s Bank of China. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: http://www.pbc.gov.cn/
8. China National Bureau of Statistics. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://www.stats.gov.cn/

УДК 330

ФИНАНСОВАЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОСТЬ МУНИЦИПАЛИТЕТОВ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ: АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ УПРАВЛЕНИЯ (НА ПРИМЕРЕ РЕСПУБЛИКИ ДАГЕСТАН)

АГАМИРЗОЕВА ФАТИМА РУСЛАНОВНА
студентка
ФГБОУ ВО «Дагестанский государственный университет»

Аннотация: В представленной научной статье проводится комплексный анализ состояния финансовой самостоятельности муниципальных образований в Российской Федерации. Актуальность исследования обусловлена сохраняющейся высокой степенью зависимости местных бюджетов от межбюджетных трансфертов, что существенно ограничивает реализацию принципов эффективного местного самоуправления. Целью работы является выявление системных проблем, препятствующих укреплению финансовой базы муниципалитетов, и разработка практических предложений по их решению. Исследование построено на анализе общероссийских тенденций с фокусом на специфике дотационных регионов, в частности, Республики Дагестан, входящей в Северо-Кавказский федеральный округ. В статье обобщены ключевые дисбалансы в доходно-расходных полномочиях, рассмотрены вопросы формирования налогового и неналогового потенциала, а также предложены направления реформирования механизмов межбюджетного регулирования. Результаты работы могут быть использованы органами государственной и муниципальной власти при совершенствовании бюджетной и экономической политики.
Ключевые слова: финансовая самостоятельность, местные бюджеты, муниципальные образования, межбюджетные трансферты, налоговые доходы, неналоговые доходы, Республика Дагестан, бюджетное регулирование, межбюджетные отношения.

FINANCIAL INDEPENDENCE OF MUNICIPALITIES IN THE RUSSIAN FEDERATION: ACTUAL PROBLEMS AND PROSPECTS OF MANAGEMENT (ON THE EXAMPLE OF THE REPUBLIC OF DAGESTAN)

Agamirzoeva Fatima Ruslanovna

Abstract: The presented scientific article provides a comprehensive analysis of the state of financial independence of municipalities in the Russian Federation. The relevance of the study is due to the continuing high degree of dependence of local budgets on inter-budget transfers, which significantly limits the implementation of the principles of effective local government. The aim of the work is to identify systemic problems that hinder the strengthening of the financial base of municipalities, and to develop practical proposals for their solution. The study is based on an analysis of national trends with a focus on the specifics of subsidized regions, in particular, the Republic of Dagestan, which is part of the North Caucasus Federal District. The article summarizes the key imbalances in revenue and expenditure powers, discusses the formation of tax and non-tax potential, and suggests ways to reform the mechanisms of inter-budgetary regulation. The results of the work can be

used by state and municipal authorities to improve budgetary and economic policies.
Keywords: financial independence, local budgets, municipalities, inter-budget transfers, tax revenues, non-tax revenues, Republic of Dagestan, budget regulation, inter-budget relations.

Проблема обеспечения реальной финансовой самостоятельности муниципальных образований остаётся одной из наиболее дискуссионных в системе российского публичного управления. Несмотря на законодательное закрепление принципов самостоятельности местного самоуправления в Конституции РФ, Федеральном Законе № 131-ФЗ и Бюджетном кодексе РФ, на практике наблюдается устойчивая тенденция к централизации финансовых ресурсов и росту зависимости муниципалитетов от решений вышестоящих уровней власти [5, с1.]. Эта зависимость проявляется в доминировании безвозмездных поступлений в структуре доходов местных бюджетов, что ограничивает возможность органов местного самоуправления гибко реагировать на запросы населения и стратегически планировать развитие подведомственных территорий [2, с. 1].

Ситуация усугубляется в регионах с низким собственным экономическим потенциалом, к которым традиционно относится Республика Дагестан. Как показывают данные, Северо-Кавказский федеральный округ, включая Дагестан, демонстрирует наибольшую в стране долю безвозмездных поступлений в консолидированные бюджеты субъектов и местные бюджеты, что свидетельствует о глубоких структурных проблемах [3, с. 1]. В этих условиях поиск путей укрепления финансовой базы муниципалитетов становится не просто научной задачей, а практической необходимостью для обеспечения сбалансированного регионального развития. Целью данного исследования является анализ структурных проблем финансовой самостоятельности муниципалитетов в контексте Республики Дагестан и разработка комплексных мер, направленных на создание стимулов для роста собственной доходной базы и повышения эффективности межбюджетных отношений.

Финансовая самостоятельность муниципалитетов представляет собой многогранную проблему, которую можно структурировать по нескольким ключевым направлениям, наиболее остро проявляющимся в дотационных регионах.

Наиболее очевидной и количественно измеримой проблемой является критическая зависимость местных бюджетов от финансовой помощи из вышестоящих бюджетов. Фактически, межбюджетные трансферты превратились из инструмента выравнивания в основной источник финансирования текущих расходов многих муниципалитетов. По данным исследований, в среднем по России собственные доходы муниципальных образований составляют лишь около 30% от общего объёма их бюджетов, а в отдельных случаях, как, например, в муниципальном образовании Аэропорт г. Москвы, эта доля может падать ниже 25% [5, с. 1]. В Республике Дагестан эта ситуация носит системный характер в силу статуса региона как реципиента. Высокая доля безвозмездных поступлений (в СКФО - 77,3%) формирует иждивенческие настроения, поскольку местные администрации теряют экономическую заинтересованность в наращивании налоговой базы и привлечении инвестиций [3,с. 2; 2, с. 4]. Как справедливо отмечают экономисты, такая система создаёт порочный круг: регионы и муниципалитеты, получающие значительные трансферты, не заинтересованы в развитии, а успешные территории, отчисляющие средства в федеральный центр, теряют стимулы к дальнейшему росту [2, с. 4].

Собственная доходная база муниципалитетов Дагестана как и многих других субъектов, характеризуется двумя основными недостатками: низким объёмом и неудачной структурой.

Налоговые доходы: Основу собственных налоговых поступлений составляет налог на доходы физических лиц (НДФЛ), который является регулирующим. Его объём слабо зависит от усилий местных властей и в большей степени определяется макроэкономической ситуацией и политикой в области оплаты труда. Местные налоги (земельный и налог на имущество физических лиц), которые должны быть краеугольным камнем финансовой самостоятельности, играют маржинальную роль, составляя всего несколько процентов в доходной части бюджета [2, с. 4]. Это связано с низкой кадастровой стоимостью объектов, обширными льготами и несовершенством механизмов администрирования.

Неналоговые доходы: Доходы от использования муниципального имущества, включая землю,

остаются неразвитыми. Анализ на примере Краснодарского края показывает общую негативную динамику: доля неналоговых доходов в местных бюджетах снизилась с 8,7% в 2018 г. до 4,1% в 2022 г. [1, с. 2]. При этом распределение этих доходов между муниципалитетами крайне неравномерно (коэффициент Джини составляет около 0,38), что свидетельствует о концентрации имущественного потенциала в отдельных территориях и неэффективном управлении собственностью в остальных [1, с. 2]. В Дагестане эта проблема усугубляется сложностями с оформлением прав на муниципальное имущество и отсутствием стратегического подхода к его коммерциализации.

На муниципалитеты законодательство возложен широкий круг полномочий в социальной сфере, жилищно-коммунальном хозяйстве и благоустройстве. Однако финансовое обеспечение этих полномочий часто не соответствует их реальной стоимости. Это явление получило название «необеспеченные мандаты» [3, с. 2]. Например, полномочия по обеспечению жильём малоимущих граждан или по модернизации объектов водоснабжения требуют колоссальных финансовых вливаний, которые не могут быть покрыты за счёт скудной собственной доходной базы муниципалитетов Дагестана. В результате местные власти вынуждены либо откладывать решение этих вопросов, накапливая социальную напряжённость, либо финансировать их в ущерб другим необходимым расходам, либо накапливать кредиторскую задолженность.

Преодоление выявленных системных проблем требует скоординированных действий на федеральном, региональном и местном уровнях. Предлагаемые меры должны быть нацелены на разрыв порочного круга зависимости и создание стимулов для рота.

Существующая система трансфертов должна быть переориентирована с пассивного дотирования отстающих территорий на активное стимулирование их развития. Перспективным инструментом представляется внедрение стимулирующих (конкурсных) субвенций. Их суть должна заключаться в том, что часть финансовой помощи выделяется не по формальным критериям бюджетной обеспеченности, а по результатам достижения муниципалитетами конкретных, измеримых показателей развития. Примерная система таких критериев может включать[2, с. 5]:

- Прирост объёма частных инвестиций, привлечённых на территорию (например, 30 копеек из бюджета на каждый привлечённый рубль);
- Устойчивый рост доли собственных доходов в бюджете за среднесрочный период (3-5 лет);
- Софинансирование проектов инициативного бюджетирования за счёт средств населения или бизнеса;
- Реализация социальных проектов в партнёрстве с частными инвесторами.

Такой подход позволит муниципалитетам «конкурировать самим с собой», демонстрируя динамику улучшений, и создаст прямую экономическую заинтересованность в развитии территории [2, с. 6].

Для усиления финансового потенциала необходимы конкретные действия на местном уровне:

1) Ревизия и коммерциализация муниципального имущества: проведение полной инвентаризации имущественного комплекса, перевод неиспользуемых активов (особенно земельных участков) в доходную категорию через прозрачные аукционы, развитие долгосрочной аренды. Это напрямую увеличит неналоговые доходы;

2) Создание благоприятного предпринимательского климата: упрощение административных процедур для бизнеса, развитие инфраструктуры 9промышленные парки, технопарки), предоставление налоговых льгот для вновь создаваемых предприятий в приоритетных отраслях [4, с. 3-4]. рост малого и среднего бизнеса автоматически расширит базу по налогу на прибыль (часть которого зачисляется в местный бюджет) и НДФЛ;

3) Активная инвестиционная политика: муниципалитеты должны не ждать инвесторов, а активно формировать и продвигать инвестиционные предложения, участвовать в создании особых экономических зон (как, например, туристического типа в СКФО), развивать государственно-частное партнёрство для реализации инфраструктурных проектов [3, с. 2-3].

Укрепление доходов должно сопровождаться ответственными и эффективным управлением расходами.

Внедрение программно-целевого и проектного управления: переход от сметного финансирования

к финансированию конкретных результатов. Это позволит более чётко определять приоритеты и оценивать отдачу от каждого бюджетного рубля.

Развитие инициативного бюджетирования: этот инструмент позволяет не только решать локальные проблемы с участием граждан, но и привлекать внебюджетные софинансирование, укрепляя связи между властью и обществом.

Оптимизация бюджетной сети: проведение аудита эффективности муниципальных учреждений, поиск возможностей для их реорганизации или кооперации с учреждениями соседних муниципалитетов для снижения издержек.

Финансовая самостоятельность муниципалитетов Республики Дагестан в настоящее время носит в большей степени формальный, нежели реальный характер. Глубокие структурные проблемы, выраженные в гипертрофированной зависимости от трансфертов, слабой и недиверсифицированной собственной доходной базе, а также в хроническом дисбалансе между возложенными полномочиями и ресурсами для их выполнения, сдерживают социально-экономическое развитие территории. Преодоление этой ситуации невозможно путём косметических изменений. Требуется последовательная и комплексная перестройка всей системы финансовых взаимоотношений между уровнями публичной власти. Стратегическим направлением должна стать смена парадигмы межбюджетных отношений - от поддержки бедности к поддержке развития. Внедрение стимулирующих механизмов распределения финансовой помощи,активная и грамотная политика по управлению муниципальным имуществом и созданию условий для бизнеса, а также внедрение современных управленческих практик на местном уровне - всё это в совокупности способно запустить позитивные изменения. Укрепление финансовой самостоятельности муниципалитетов Дагестана - это не только финансовая, но и политическая задача, решение которой будет способствовать повышению качества жизни населения, снижению социальной напряжённости и созданию основ для устойчивого развития региона в долгосрочной перспективе.

Список источников

1. Биличенко Д.А., Ломакина О.В. Проблемы финансовой самостоятельности муниципалитетов Краснодарского края // Сборник научных статей. – 2023. – С. 59-61.
2. Кириллова С.С., Логунова А.М., Лазаревия В.Э. Совершенствование межбюджетных отношений как условие повышения финансовой самостоятельности муниципалитетов // Материалы конференции «Аграрная наука и инновационные сельскохозяйственные технологии». – 2025. – С. 1-8.
3. Богославецева Л.В. Новации системы управления финансами органов местного самоуправления // Научный журнал. – 2023. – С. 14-17.
4. Геркина Е.Д., Шарафеева Р.Э. Налоговая политика в условиях санкций в Российской Федерации // Сборник научных статей. – 2023. – С. - 1-4.
5. Буткова А.А., Смыр Е.И. Финансовая самостоятельность муниципальных образований: проблемы и пути решения // Научный журнал. – 2024. – С. 1-8.

УДК 336

ФИНАНСОВАЯ УСТОЙЧИВОСЬ ВУЗА КАК РЕЗУЛЬТАТ БАЛАНСА МЕЖДУ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКОЙ, РЫНОЧНОЙ АКТИВНОСТЬЮ И ПРОЕКТНЫМ ФИНАНСИРОВАНИЕМ

ВАЛЕЕВА ЭЛЬВИРА РАШИТОВНА
магистрант 2 курса направления подготовки «Финансы и кредит»
Сургутский государственный университет,
РФ, г. Сургут

Научный руководитель: ***Киященко Татьяна Петровна***
кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики, учета и финансов
Сургутский государственный университет
РФ, г. Сургут

Аннотация: в статье рассмотрена базовая модель финансирования университетов, которая включает в себя три основных источника: субсидия на выполнение государственного задания, доходная деятельность и иные цели. Выявлен дисбаланс между стабильностью бюджетного финансирования и гибкостью внебюджетных источников. Обоснована необходимость сбалансированной системы управления для обеспечения финансовой устойчивости университетов.
Ключевые слова: финансирование университетов, субсидия на выполнение государственного задания, средства от приносящей доход деятельности, субсидия на иные цели, финансовая устойчивость вузов.

FINANCIAL STABILITY OF A UNIVERSITY AS A RESULT OF THE BALANCE BETWEEN STATE SUPPORT, MARKET ACTIVITY AND PROJECT FINANCING

Valeeva Elvira Rashitovna

Scientific supervisor: Kiyashchenko Tatyana Petrovna

Annotation: this article examines the basic university funding model, which includes three main sources: subsidies for government assignments, revenue-generating activities, and other purposes. It identifies an imbalance between the stability of budgetary funding and the flexibility of extra-budgetary sources. The need for a balanced governance system to ensure the financial sustainability of universities is substantiated.
Keywords: funding of universities, subsidies for the implementation of state assignments, funds from income-generating activities, subsidies for other purposes, financial stability of universities.

В современных экономических условиях усиления глобальной конкуренции в сфере высшего образования вопрос эффективного финансового обеспечения университетов приобретает ключевое значение. Устойчивое развитие образовательного учреждения, его способность не только выполнять государственный заказ, но и гибко реагировать на современные вызовы, внедрять инновации и сохранять кадровый потенциал, напрямую зависят от системности и надежности его финансовой модели.

Актуальность данного вопроса обусловлена необходимостью системного анализа преимуществ и недостатков каждого источника финансирования с точки зрения их воздействия на финансовую устойчивость, операционную гибкость и стратегическое развитие современного университета.

Согласно пункту 3 статьи 99 Федерального закона от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 15.10.2025) "Об образовании в Российской Федерации": «В объем финансового обеспечения реализации образовательной программы включаются затраты на оплату труда педагогических работников с учетом обеспечения уровня средней заработной платы педагогических работников за выполняемую ими учебную (преподавательскую) работу и другую работу, определяемого в соответствии с решениями Президента Российской Федерации, Правительства Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления» [1, ст. 99].

Структура фонда оплаты труда работников университета включает в себя три основных источника финансирования:

1) Субсидия на выполнение государственного задания.

Представляет собой один из основных источников финансирования для государственных и муниципальных образовательных учреждений, который устанавливается на уровне федеральных и региональных властей.

Субсидия на выполнение государственного задания формируется следующим образом:

- размер государственного задания для высших учебных заведений устанавливается в зависимости от потребностей в образовательных услугах, количества обучающихся и направлений подготовки;
- соответствующие органы власти разрабатывают нормативы затрат, которые учитывают не только затраты на оплату труда, но и расходы, связанные с реализацией различных образовательных программ, куда входит её содержание, управление и материально-техническое обеспечение;
- после установления объема государственного задания и нормативов затрат ведомства осуществляют расчет суммы субсидии путем умножения установленного норматива на объем государственного задания;
- конечная сумма передается университету для планирования и распределения фонда оплаты труда между категориями работников университета [2, с. 89-91].

При расчете норм на оплату труда работников университета учитываются такие аспекты, как кадровая структура и структура затрат, а также сравниваются плановые показатели с фактическими.

2) Средства от приносящей доход деятельности.

Еще один источник финансирования университетов, включающий в себя средства, которые университет получает от осуществления дополнительных платных образовательных программ, научной деятельности, исследовательской работы, конференции и т.д.

Средства от приносящей доход деятельности формируются следующим образом:

- университетом определяются дополнительные услуги, которые могут предоставляться на платной основе. К данным услугам устанавливаются тарифы;
- тарифы на платные услуги формируются с учётом рыночной стоимости и затрат, связанных с их предоставлением;
- конечным итогом разрабатывается план по ожидаемым доходам на основе рыночного анализа и текущей практики.

Данные средства могут быть использованы для повышения заработной платы работников, которые курируют платные образовательные услуги. Также данные средства могут быть направлены на финансирование научных и исследовательских проектов, закупку оборудования, что позволяет стимулировать работников университета работать в комфортных условиях [3, с. 5-6].

3) Средства субсидии на иные цели.

Данные источники финансирования включают в себя гранты, целевые взносы, средства сторонних организаций, а также результаты научной и исследовательской деятельности. Средства субсидии на иные цели используются для специализированных проектов, разработки новых образовательных программ или улучшения материально-технической базы [5, с. 90-91].

Университеты могут участвовать в конкурсах на получение грантов от различных федеральных и региональных фондов, средства которых направляются на такие цели, как внедрение инноваций, развитие инфраструктуры и т.д. Также данные средства могут быть перераспределены в целях премирования, обучения и установления размера стимулирующих выплат для работников университета.

На основе приведенных источников финансирования проведем сравнительный анализ с выделением преимуществ и недостатков с целью оценки их совокупного влияния на финансовую устойчивость вузов (табл.1).

Таблица 1

Преимущества и недостатки видов источников финансирования университетов

Источник финансирования	Преимущества	Недостатки
Субсидия на выполнение государственного задания	- регулярное поступление средств, что позволяет планировать основную деятельность университета; - покрытие основных затрат; - является основным источником для выполнения уставной деятельности и обеспечения непрерывности работы университета; - соответствует госзаказу, так как существует прямая зависимость между финансированием и выполнением государственного заказа на подготовку кадров, что подтверждает социальную значимость университета.	- средства строго целевые и их сложно перенаправить на другие нужды; - нормативы затрат могут не учитывать реальные потребности или высокий статус конкретного университета; - сложный расчетный механизм, зависящий от утвержденных сверху нормативов и показателей; - необходимость в постоянной отчетности и соответствия плановым показателям; - размер субсидии может быть сокращён в условиях экономии бюджетных средств, что напрямую ограничивает возможности конкурировать на рынке труда.
Средства от приносящей доход деятельности	- университет сам определяет направления деятельности и устанавливает тарифы, что позволяет быстро реагировать на рыночный спрос; -Данные средства свободно можно направить на премирование сотрудников, установление ежемесячных и единовременных стимулирующих выплат, развитие материальной базы, научные проекты и т.д.; - конкуренция на рынке платных услуг мотивирует повышать качество образования и сервиса; - позволяет увеличивать доходы университета и доходы сотрудников, вовлеченных в ту или иную деятельность.	- доходы зависят от конъюнктуры рынка, спроса на платные услуги и способности вуза конкурировать; - создание и продвижение платных программ требует значительных первоначальных вложений; - риск не окупаемости проекта, что влечет за собой убытки.
Средства субсидии на иные цели	- позволяет реализовать стратегически важные проекты, на которые не хватает средств в основном бюджете; - победа гранта является признанием высокого уровня университета и способствует привлечению высококвалифицированных кадров; - способствует развитию научно-исследовательской базы и инфраструктуры.	- с окончанием срока реализации гранта, прекращается и его финансирование, что ведёт к увольнению нанятого персонала и потерю высококвалифицированных кадров; - невозможность планирования кадровой политики и долгосрочных обязательств; - трудозатраты на подготовку заявки велики и не всегда окупаются, так как вероятность победы не гарантирована.

Составлено автором на основе источников: [2], [3], [4], [5]

Проведенный анализ позволяет сделать вывод, что каждый источник финансирования не идеален и имеет как преимущества, так и недостатки. Модель системного финансирования, сочетающая в себе субсидии, доходную деятельность и гранты – это базовая необходимость, а не осознанный стратегический выбор.

Ключевая проблема – системный дисбаланс, где стабильное государственное финансирование недостаточно и негибко, в то время как рыночные и грантовые источники, дающие свободу для развития, непредсказуемы и неустойчивы. Это закладывает основу для постоянной финансовой нестабильности, при которой вузы вынуждены оперативно компенсировать дефицит средств, а не инвестировать в долгосрочное развитие.

Таким образом, устойчивость университета в современных условиях достигается не за счет отдельных источников, а благодаря эффективному управлению их совокупностью и балансу между государственной поддержкой и рисками рыночной и проектной деятельности.

Список источников

1. Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" от 29.12.2012 N 273-ФЗ : [принят Государственной Думой 21 декабря 2012 г. : одобрен Советом Федерации 26 декабря 2012 г.]. – Текст : электронный // КонсультантПлюс : – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/4f4df5bb990709cbb00283b9f2348f5c71b9449d/ (дата обращения: 20.10.2025).

2. Арыкова Ирина Александровна, Арыкова Карина Михайловна Предоставление субсидий на финансовое обеспечение государственного задания и отражение в бухгалтерском учете бюджетных учреждений // Вестник АГАУ. 2011. №9. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/predostavlenie-subsidiy-na-finansovoe-obespechenie-gosudarstvennogo-zadaniya-i-otrazhenie-v-buhgalterskom-uchete-byudzhetnyh (дата обращения: 30.09.2025).

3. Арбатская Т. Г. Особенности учета доходов от приносящей доход деятельности бюджетных учреждений высшего образования // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. 2018. №8 (440). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-ucheta-dohodov-ot-prinosyaschey-dohod-deyatelnosti-byudzhetnyh-uchrezhdeniy-vysshego-obrazovaniya (дата обращения: 01.10.2025).

4. Соловьёва М. И. ПРОБЛЕМЫ ФИНАНСИРОВАНИЯ В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ // Символ науки. 2020. №9. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-finansirovaniya-v-sfere-obrazovaniya (дата обращения: 05.11.2025).

5. Соколова, А. В. Развитие кадрового потенциала кафедры вуза: понятие, структура и содержание / А. В. Соколова // Мир педагогики и психологии. – 2019. – № 7(36). – С. 83-89. – EDN BYFWFU(дата обращения: 11.11.2025).

УДК 336.7

ИССЛЕДОВАНИЕ ОСОБЕННОСТЕЙ ФОРМИРОВАНИЯ КРЕДИТНОЙ СИСТЕМЫ В РФ И США

СЕМЕНОВА АЛИНА ОЛЕГОВНА,
ХУЗЯХМЕТОВА АЗАЛИЯ РАДИКОВНА
студенты
Альметьевский государственный технологический университет «Высшая школа нефти»

Научный руководитель: Садыкова Роза Шайнуровна
к.э.н., доцент кафедры ЭиУП
Альметьевский государственный технологический университет «Высшая школа нефти»

Аннотация: В статье выявлены особенности формирования кредитных систем в РФ и США, изучены структура, функции и проблемы. Выявлены основные тенденции развития кредитных рынков обеих стран, включая объемы кредитования, ставок и методов регулирования. Также проведен сравнительный анализ кредитных систем в рассматриваемых странах.
Ключевые слова: кредитная система, Центральный Банк, банковская система, уровни кредитной системы, государство.

FEATURES OF THE FORMATION OF THE CREDIT SYSTEM IN THE RUSSIAN FEDERATION AND THE USA

Semenova Alina Olegovna,
Khuzyakhmetova Azaliya Radikovna

Scientific supervisor: Sadykova Roza Shainurovna

Abstract: The article identifies the features of the formation of credit systems in the Russian Federation and the USA, examines the structure, functions and problems. The main trends in the development of the credit markets of both countries, including lending volumes, rates and regulatory methods, have been identified. A comparative analysis of the credit systems in the countries under consideration was also carried out.
Keywords: credit system, Central Bank, banking system, levels of the credit system, state.

Одной из ключевых задач любого государства выступает обеспечение устойчивой работы денежной системы, важной составляющей которой является денежно-кредитная политика. На сегодняшний день положение в кредитной сфере определяется двумя основными факторами:

1) кризисными процессами в экономике;
2) недостаточным развитием самих кредитных отношений, находящихся на этапе адаптации к условиям рыночного механизма.

Кредитная система представляет собой совокупность кредитных организаций, финансовых институтов, выполняющих отдельные кредитные операции, правовых норм, регулирующих их деятельность и устанавливающих порядок взаимосвязи с другими хозяйствующими субъектами [1, с 122].

Каждый государственный механизм кредитования уникален и влияет на экономическое развитие страны. Эффективность кредитных механизмов значительно определяет такие макроэкономические показатели, как темпы экономического роста, уровень инфляции, инвестиционный климат и социальную стабильность. Рассмотрим кредитную систему России.

Современная кредитная система Российской Федерации имеет трехуровневую архитектуру. В ее основе лежит первый ярус, представленный Центральным банком как мегарегулятором. Второй ярус формирует банковская система, включающая универсальные коммерческие банки, а также специализированные институты — сберегательные и ипотечные. Третий, нижний ярус составляют небанковские кредитно-финансовые организации, такие как страховые, инвестиционные и пенсионные фонды, финансово-строительные компании и другие аналогичные структуры.

Функциональный потенциал данной системы реализуется по нескольким ключевым направлениям:

1. Денежно-хозяйственная функция обеспечивается кредитными организациями через аккумуляцию средств, кредитование, а также предоставление клиентам информационных и консультационных услуг.
2. Регулирующая функция находится в ведении Центрального банка и органов надзора. Ее инструментарий включает операции на открытом рынке, установление ключевой ставки и регулирование норм обязательного резервирования.
3. Регламентирующая (нормативно-правовая) функция реализуется Банком России и Министерством финансов посредством формирования законодательной базы и контроля за ее соблюдением.
4. Важно подчеркнуть, что системообразующим элементом кредитной инфраструктуры выступают именно банки, выполняющие роль ключевых финансовых посредников.

Российская финансовая система включает различные категории банков, которые выделяются экспертами по принципу отраслевой специализации. Их ключевая характеристика — ориентация на обслуживание определённых сегментов рынка или видов операций.

1. Трастовые (доверительные) банки, деятельность которых сосредоточена на управлении активами клиентов. Основной источник дохода таких институтов – комиссионное вознаграждение за услуги по распоряжению свободным капиталом.
2. Биржевые банки, обеспечивающие проведение операций на финансовых рынках. Нередко они сами функционируют как площадки, где совершается торговля временно свободными средствами корпораций, частных лиц и других банков. К этой группе относят, например, Всероссийский биржевой банк.
3. Ипотечные банки, специализирующихся на долгосрочном кредитовании сделок с недвижимостью. Они предоставляют займы для приобретения жилья и коммерческих объектов (Ипотечный акционерный банк, Сибирский ипотечный банк).
4. Залоговые (ломбардные) банки, бизнес-модель которых основана на выдаче кредитов, обеспеченных имуществом заёмщика. Это имущество переходит в распоряжение банка в качестве гарантии до момента полного погашения задолженности.
5. Страховые банки, созданные при участии крупных компании страхового сектора или полностью ими контролирующихся, что определяет спектр их продуктов. Например, АСКО-банк, Русский страховой банк.
6. Земельные (агробанки), финансирующих операции с земельными участками и обслуживают предприятия агропромышленного комплекса, помогая в покупке и продаже сельскохозяйственных угодий.
7. Торговые банки, учреждающихся, как правило, крупными торговыми сетями или холдингами для комплексного обслуживания их финансово-хозяйственной деятельности, как, например, Европейский торговый банк.

В таблице 1 показаны результаты проведенного анализа изменений выдачи кредитов по годам.

Таблица 1

Анализ изменений в сегментах кредитования в России за 2023-2024 годы

Сегмент кредитования	2023 год	% ставка	2024 год	% ставка	Изменение	
					+/-	%
Общий объем выдач	16,7 трлн руб.	11	13,2 трлн руб.	13	-3,50	0,21
Ипотечное кредитование	7,867 трлн руб.	10	4,8 трлн руб.	13	-3,07	0,39
Потребительское кредитование	6,8 трлн руб.	14	5,7 трлн руб.	16	-1,10	0,16
Выдачи кредитов наличными	218,5 млрд руб.	15	181,6 млрд руб.	17	-36,90	0,17
Автокредитование	1,536 трлн руб.	13	2,288 трлн руб.	15	0,75	-0,49

Проанализировав рынок кредитования за 2023-2024 годы, мы выяснили, что общий объем выдач кредитов снизился на 3,5 триллиона рублей, причиной стало уменьшение спроса на кредиты или ухудшение условий кредитования. Ипотечное кредитование снизилось, на это повлияло повышение процентных ставок по ипотечным кредитам, ухудшение экономических условий или снижение доверия потребителей к инвестициям в жилье.

Потребительское кредитование показало снижение, которое может быть связано с более строгими условиями кредитования.

На фоне этого автокредитование выделяется ростом на 48,73%, что может свидетельствовать о восстановлении интереса потребителей к покупкам автомобилей, возможно, под влиянием государственных программ и акций со стороны автопроизводителей.

Рассмотрим кредитную систему США. Она обладает трехуровневой иерархической структурой.

I уровень. Федеральная резервная система (ФРС), включающая совет управляющих, 12 региональных федеральных банков, банки-члены, Федеральный комитет по операциям на открытом рынке.

II уровень. Коммерческие банки, ссудо-сберегательные ассоциации и взаимно-сберегательные банки, небанковские кредитные институты, финансовые компании.

III уровень. Кредитные союзы и общества взаимного кредита.

ФРС США представляет собой децентрализованную структуру с диверсифицированной системой надзорных органов, которые несут консолидированную ответственность за проведение денежно-кредитной политики, стабильность развития финансовых рынков и устойчивость банковской системы страны [3, с 216].

Главная задача банковской системы США - формирование стабильной и благоприятной финансовой среды в стране. В ее рамках осуществляется контроль и поощрение деятельности банков. Федеральная резервная система (ФРС) несет ответственность за предотвращение финансовых кризисов на внутреннем рынке и осуществление макроэкономического регулирования. В рамках решения поставленных задач американская банковская система прибегает к шести инструментам: 1) установление процентных ставок для коммерческих банков по кредитам, предоставляемым Федеральной резервной системой; 2) корректировка нормативов обязательного резервирования; 3) проведение операций на открытом рынке; 4) изменение процента, начисляемого на обязательные избыточные резервы; 5) реализация программы финансовой поддержки малого бизнеса и частных потребителей; 6) привлечение средств коммерческих финансовых учреждений через срочные депозиты.

В отличие от России, где около 97% кредитных операций осуществляется банками, в США кредиты предоставляют также ипотечные организации, финансовые компании и государственные структуры [4, с 70].

Анализ представленных данных показывает существенные изменения в объемах кредитования по основным сегментам в США за рассматриваемый период. Общий объем выдач кредитов сократился более чем вдвое - на 62,5%, что свидетельствует о значительном сжатии кредитной активности на рынке.

Таблица 2

Анализ изменений в сегментах кредитования в США за 2023-2024 годы

Сегмент кредитования	2023 год (трлн $)	% ставка	2024 год (трлн $)	% ставка	Изменение	
					+;-	%
Общий объем выдач	4,51		1,69		-2,82	-62,5
Ипотечное кредитование	1,50	6,39	1,69	7,22	0,19	12,67
Потребительское кредитование	5,02	12,43	5,11	12,43	0,09	1,79
Автокредитование	1,54	6,99	1,56	7,13	0,02	1,3
Кредитные карты	1,22	21	1,31	21	0,09	7,38

В то же время ипотечное кредитование продемонстрировало рост на 12,9%, что может быть связано с восстановлением спроса на жилье и улучшением условий кредитования в данном сегменте. Потребительское кредитование и автокредитование показали умеренный рост - 1,8% и 1,3% соответственно, что указывает на относительную стабильность этих рынков несмотря на общую тенденцию снижения.

Эти данные свидетельствуют о значительном сокращении общего объёма выдач из-за снижения активности на рынке кредитования в целом [5, с 37].

Проведем сравнительный анализ регулирования банковской и кредитной деятельности в России и США, представленный в таблице 3.

Таблица 3

Основные аспекты регулирования банковской и кредитной деятельности в России и США

Категория	Россия	США
1	2	3
Регулирование банковской деятельности	Законы обязывают банки соблюдать минимальные требования к капиталу и ликвидности и, оценке рисков.	Аналогичные законы регулируют капитал и ликвидность банков.
Регулирование кредитной деятельности	Установлены требования к оценке кредитоспособности заемщиков и ограничения по процентным ставкам.	Законы обеспечивают защиту заемщиков и регулируют условия кредитования.
Регулирование Центрального банка	Центральный банк России регулирует денежно-кредитную политику и устанавливает процентные ставки.	Федеральная резервная система управляет экономикой, устанавливая процентные ставки и обеспечивая ликвидность.
Система страхования депозитов	Агентство по страхованию вкладов защищает депозиты физических лиц в банках в случае их банкротства.	FDIC (Federal Deposit Insurance Corporation)
Регулирование рынка ценных бумаг	Развита система регулирования, контролирующая эмиссию и торговлю ценными бумагами.	SEC (Securities and Exchange Commission)
Регулирование системы платежей	Законы регулируют безналичные платежи, обработку и хранение данных.	Действуют аналогичные законы и специальные нормативы
Процесс выдачи кредитов	Быстрый процесс, но требует много документов для получения кредита.	Более длительный процесс с комплексными проверками кредитоспособности.
Оценка кредитоспособности заемщиков	Используются кредитные рейтинги (например, от бюро кредитных историй).	Социальный рейтинг может быть применен, включая данные из социальных сетей, вместе с традиционными кредитными рейтингами.

Проведенный сравнительный анализ кредитных систем России и США позволил сформулировать следующие выводы:

1. В Соединенных Штатах кредитная система отличается высокой степенью развития и тесной интеграцией с другими отраслями экономики.

2. В России доступ к кредитам не так широко распространен, как в других странах, и институты кредитования не всегда удобны для граждан.

3. В будущем американская кредитная система должна удерживать свое доминирующее положение, инвестируя в инновации и расширяя возможности онлайн-кредитования и электронных платежей.

4. В свою очередь, российская кредитная система нуждается в усилении регулирующей и надзорной деятельности, а также в расширении доступа к кредитам и снижении процентных ставок.

Список источников

1. Солдатенкова, И. Кредитная система // Банки.ру : [сайт]. URL: https://www.banki.ru/wikibank/kreditnaya_sistema/

2. Тарасенко, О. А. Предпринимательская деятельность субъектов банковской системы России (Монография) / О. А. Тарасенко. – LiveLib : [сайт]. URL: https://www.livelib.ru/book/57218/readpart-predprinimatelskaya-deyatelnost-subektov-bankovskoj-sistemy-rossii-monografiya-olga-aleksandrovna-tarasenko/~3

3. Адибеков М. Г. Кредитные операции: классификация, порядок привлечения и учет/ М. Г. Адибеков. М.: Юрайт , 2014. 306 с.

4. Нагорнова О., Рубцов Н.М. Сравнительный анализ банковских систем в РФ и США//Научная идея №3(3)–2017,С. 21-27

5. Аналитический сайт ЛФ РАНХиГС [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://goo-gl.ru/HW1O7

УДК 336.763.3

АНАЛИЗ РОССИЙСКОГО РЫНКА ОБЛИГАЦИЙ ФЕДЕРАЛЬНОГО ЗАЙМА В СОВРЕМЕННЫХ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ

КОЖЕВНИКОВ ЕВГЕНИЙ ДМИТРИЕВИЧ
аспирант
НОЧУ ВО «Московский финансово-промышленный университет «Синергия»

Аннотация: В данной статье рассмотрено состояние внутреннего долгового рынка России. Текущие макроэкономические условия отличаются высокой ключевой ставкой Центрального банка, высокой волатильностью валютного курса, более высоким уровнем инфляции, чем до 2022 года, все это в своей совокупности существенным образом влияет на долговую нагрузку хозяйствующих субъектов. Целью статьи является анализ рынка облигаций федерального займа с выявлением краткосрочных тенденций.
Ключевые слова: долговой рынок, облигации, эмитент, источники финансирования, макроэкономические факторы, ОФЗ.

ANALYSIS OF THE RUSSIAN FEDERAL LOAN BONDS MARKET IN CURRENT MACROECONOMIC CONDITIONS

Kozhevnikov Evgeny Dmitrievich

Abstract: This article examines the state of Russia's domestic debt market. Current macroeconomic conditions include a high Central Bank key rate, highly volatile exchange rates, and higher inflation than before 2022. All of this, taken together, significantly impacts the debt burden of businesses. The purpose of this article is to analyze the federal loan bond market, identifying short-term trends.
Keywords: debt market, bonds, issuer, sources of financing, macroeconomic factors, federal loan bonds.

Долговые финансовые инструменты способствуют удостоверению отношений займа между кредитором и заемщиком (заемщиками). Цель долговых инструментов для эмитента, выпустившего долговую ценную бумагу, является привлечение капитала для финансирования проектов. Так как мы рассматриваем облигации федерального займа, то эмитентом выступает государство, цель которого – финансирование дефицита бюджета страны и рефинансирование предыдущих долгов, что особенно значимо в текущих макроэкономических условиях России, осложняемых внешними ограничениями со стороны недружественных стран. Если рассматривать динамику макроэкономических показателей за последние четыре года, то можно видеть рост ключевой ставки Центрального банка (ЦБ), некоторое замедление темпов роста валового внутреннего продукта (ВВП) и сохраняющийся высокий уровень инфляции, что и обусловливает более жесткую кредитно-денежную политику (табл.1).

Данные макроэкономические показатели оказывают существенное влияние на использование долговых финансовых инструментов государства, так как их динамика связана с внешним санкционным давлением на экономику России, приводящую к росту дефицита бюджета и необходимости привлечения дополнительных средств [1, с.28]. При этом в условиях повышенной неопределенности и высокой ключевой ставки ЦБ, государство уделяет больше внимания контролю бюджетной нагрузки и использу-

ет эффективные финансовые инструменты, такие как облигации федерального займа (ОФЗ). В России выпускаются ОФЗ нескольких видов, однако основную долю на рынке составляют облигации с постоянным доходом и с переменным купоном [2].

Таблица 1

Динамика макроэкономических показателей России

Показатель	2021	2022	2023	2024
Рост ВВП, % г/г	5,9	-1,4	4,1	4,3
Среднегодовая ключевая ставка, %	5,7	10,6	9,9	17,5
Инфляция % г/г	8,4	12,0	7,4	6,7
Индекс потребительских цен, % г/г	6,7	13,8	5,9	8,4

Составлено автором по данным Банка России.

В июле 2025 года рынок ОФЗ показывает снижение активности на вторичном рынке из-за снижения доходности в условиях текущей ключевой ставки – повышенный интерес сохраняется среди краткосрочных облигаций с фиксированной ставкой, так как инвесторы надеются зафиксировать выгодные условия при последующем снижении ключевой ставки. Это порождает ситуацию, когда спрос на ценные бумаги превышает предложение, доходность по облигациям снижается [2, с.18]. Однако объем рынка ОФЗ в годовом сравнении продолжает расти, для выравнивания ситуации Минфин выпускает дополнительные купоны (рис.1). Валовая программа заимствований в 2025 году может вырасти почти до 7 трлн руб., а в четвертом квартале 2025 года Минфин, по мнению экспертов, будет размещать флоатеры из-за низкого спроса на долгосрочные ОФЗ с фиксированным доходом с целью восполнения бюджета [3].

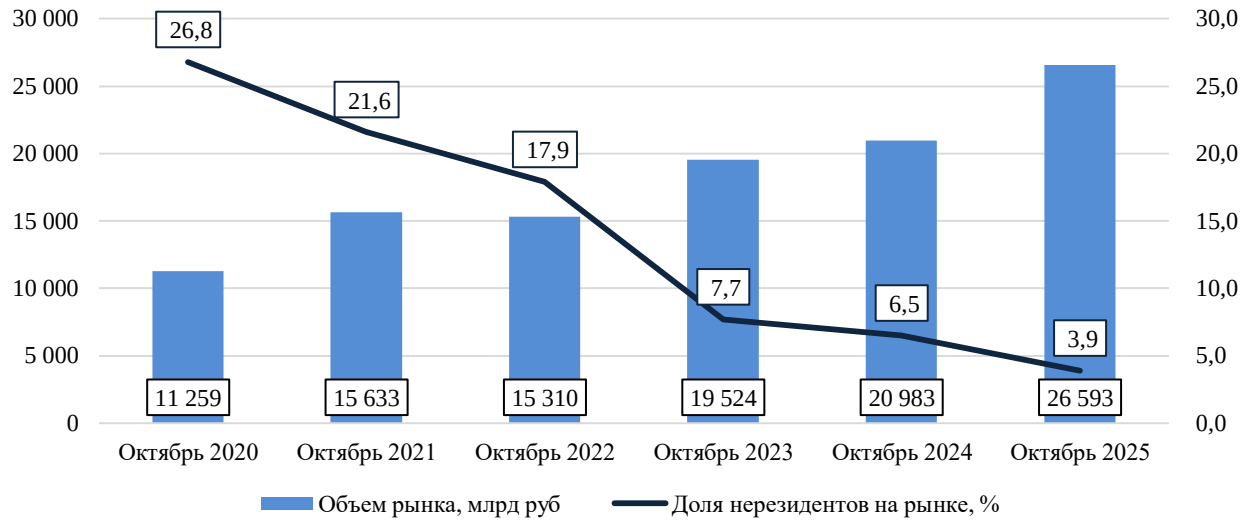

Рис. 1. Динамика объема рынка ОФЗ в России и доли нерезидентов, на 01.10 каждого года. Составлено автором по данным Банка России.

При этом особенно характерной текущему рынку ОФЗ чертой является значительное сокращение доли нерезидентов, что связано с уходом иностранных инвесторов с российского рынка – с одной стороны, это свидетельствует о перетекании иностранного капитала и снижении ликвидности, с другой стороны, в условиях волатильности рубля доля в 3-4% является оптимальной для стабилизации курса рубля [4]. Еще одна тенденция – это рост доли физических лиц, приобретающих ОФЗ с целью получения премии за риск, причем их выбор в сторону государственный ценных бумаг обусловлен большим доверием к государству [5]. Их доля выше на вторичном рынке облигаций, так как в текущих условиях доходность по облигациям опережает доходность по банковским вкладам и дивидендную доходность.

В условиях сохраняющейся на высоком уровне ключевой ставки, происходит снижение рыночной стоимости обращающихся государственных облигаций, это приводит к необходимости приведения их доходности в соответствие с новыми значениями ставок. Низкий уровень волатильности служит индикатором управляемого и прогнозируемого характера данной корректировки со стороны регулятора. В отношении долгосрочных ОФЗ с фиксированным купоном существует потенциал для демонстрации высокой доходности при условии более интенсивного снижения ключевой ставки в будущем по сравнению с динамикой, наблюдаемой в 2025 году, однако это приводит к более высоким рискам [6].

В краткосрочной перспективе ожидается, что тенденция снижения ключевой ставки ЦБ благоприятно скажется на российском долговом рынке. Банк России в своем среднесрочном прогнозе указывает на дальнейшее снижение средней ключевой ставки до 7.5-8.5% в 2027 году, если не будет роста темпов инфляции. В подобных условиях цены на облигации с постоянным купоном растут, особенно это коснется долгосрочных облигаций, что открывает потенциал для получения премии за риск сверх купонных выплат. Если рассматривать облигации с переменным купоном и индексируемым номиналом, то они являлись более перспективными в условиях жесткой денежно-кредитной политики ЦБ за счет своей адаптивности [7].

Таким образом, текущее состояние рынка ОФЗ показывает снижение доходности краткосрочных и долгосрочных облигаций, рост доходности к октябрю 2025 года показывают только среднесрочные (5-7 лет) облигации [8]. Действия инвесторов напрямую зависят от их ожиданий от денежно-кредитной политики Банка России и внешней ситуации на финансовом рынке. Можно сделать вывод, что среднесрочные облигации с постоянным купоном в текущих условиях обладают большей перспективой получить сверхприбыль, чем облигации с переменным купоном или краткосрочные облигации.

Список источников

1. Чернявская С. А., Марар Г. К., Оконовенко Е. А. Оценка финансовых инструментов в условиях неопределенности рынка //Региональная и отраслевая экономика. – 2025. – №. 1. – С. 24-33.
2. Барлыбаев А. А., Авдеева А. А. Современное состояние и тенденции развития рынка облигаций в России //Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2024. – №. 3-1. – С. 16-21.
3. Повышение НДС, дефицит бюджета, план заимствований Минфина и другие новости рынков // Sber CIB – URL: https://sbercib.ru/publication/povishenie-nds-defitsit-byudzheta-plan-zaimstvovanii-minfina-i-drugie-novosti-rinkov (дата обращения: 21.11.2025)
4. Иностранные инвесторы возобновили покупку российских госбумаг [Электронный ресурс] // Эксперт, 2025 – Режим доступа: https://expert.ru/finance/vozvrashchenie-nerezidenta/ (дата обращения6 21.11.2025)
5. Матерова Е. С. и др. Состояние и тренды развития рынка биржевых облигаций в условиях внешних шоков //Научно-аналитический журнал. – С. 307.
6. Макушкин М. С. Детерминанты доходностей облигаций федерального займа с переменным купоном (ОФЗ-ПК) //Финансовый журнал. – 2025. – Т. 17. – №. 5. – С. 8-25.
7. Колодяжная А. Ю. Оценка современного состояния рынка государственных и субфедеральных ценных бумаг //Век качества. – 2024. – №. 4. – С. 72-83.
8. Обзор рисков финансовых рынков // Банк России, 2025 – URL: https://cbr.ru/Collection/Collection/File/59388/ORFR_2025-10.pdf (дата обращения: 21.11.2025)

УДК 33

ОПТИМИЗАЦИЯ БЮДЖЕТНЫХ РАСХОДОВ В ЧАСТИ СТОИМОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ КОНТРАКТОВ НА ОСНОВЕ ЦИФРОВОЙ МОДЕЛИ ЦЕНОВЫХ ДАННЫХ

СОРОКА ДМИТРИЙ ПАВЛОВИЧ
аспирант
ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова»,
Москва, Россия

Аннотация: Настоящая работа посвящена исследованию проблемы неэффективного расходования бюджетных средств при проведении государственных закупок. Анализируются существующие подходы к контролю и регулированию бюджетных расходов путем планирования стоимости закупок. Выявляются ограничения действующей системы и предлагаются пути их преодоления посредством разработки цифровой модели базы данных цен (ЦБДЦ).
Цель исследования - повышение прозрачности и обоснованности формирования стоимости государственных контрактов. Предлагается концепция интеграции цифровых технологий в процесс планирования и исполнения госконтрактов, позволяющая обеспечить сопоставление фактических затрат с рыночными ценами и снижение рисков коррупции.
Ключевые слова: государственные закупки, цифровизация, управление бюджетными расходами, государственный контракт, финансы государственного сектора, управление государственными и муниципальными финансами, цифровая экономика.

OPTIMIZATION OF BUDGET EXPENDITURES IN TERMS OF THE COST OF GOVERNMENT CONTRACTS BASED ON A DIGITAL MODEL OF PRICE DATA

Soroka Dmitrii Pavlovich

Abstract: This paper is devoted to the study of the problem of inefficient spending of budget funds in public procurement. The existing approaches to the control and regulation of budget expenditures by planning the cost of purchases are analyzed. The limitations of the current system are identified and ways to overcome them are proposed through the development of a digital price database model. The purpose of the study is to increase the transparency and validity of the formation of the value of government contracts. The concept of integrating digital technologies into the process of planning and executing government contracts is proposed, which makes it possible to compare actual costs with market prices and reduce the risks of corruption.
Keywords: public procurement, digitalization, budget expenditure management, government contract, public sector finance, public and municipal finance management, digital economy.

В условиях увеличения государственных трат возрастает актуальность рационального использования бюджетных ресурсов. Следовательно, первостепенное значение имеет повышение открытости и непредвзятости при определении стоимости товаров, работ и услуг, закупаемых государством. Одной из главных проблем является отсутствие надежных способов отслеживания фактической стоимости

поставок, вызванное недостаточной централизацией информации о прошлых торгах и конкурсах. Разработка цифрового инструмента для анализа и обработки ценовых данных позволит значительно улучшить подготовку государственных контрактов и снизить вероятность перерасхода средств.

В текущей системе государственных закупок существуют проблемы, которые мешают оптимальному ценообразованию: отсутствует упорядоченная база данных по прошлым аукционам и контрактам, присутствует предвзятость при анализе предложений участников конкурсов, сложно прогнозировать изменения рыночных цен. Указанные факторы приводят к необоснованному увеличению стоимости контрактов и повышают риск ошибочных управленческих решений.

На сегодняшний день портал государственных закупок zakupki.gov.ru предоставляет возможность размещения заказов, публикации документации и проведения электронных торгов [5]. Однако информация о ценах и поставщиках, участвующих в конкретных закупках, доступна ограниченно и не систематизирована должным образом. Отсутствие единой базы данных приводит к тому, что государственные органы вынуждены полагаться на субъективные оценки и случайные выборки предложений, что повышает риск ошибок и злоупотреблений.

Представим основные параметры, которые предлагаются к визуализации пользователям системы бюджетирования государственных контрактов. Сперва после загрузки стоимостных параметров следует выбрать шифр продукции из каталога товаров, работ или услуг, которые нам необходимо добавить в планируемую закупку. Например, выберем шифр, который привязан к пшенице и питьевому молоку: 01.11.10.000-00000001 и 10.51.11.000-00000001 соответственно [3, 4]]. После выбора запрашиваемых полей произведем поиск по уже завершенным закупкам в определенном регионе (для более точной выборки) и по остальным регионам РФ. Такой подход позволяет понять, а действительно ли закупать в выбранном регионе будет рентабельно?

Предложенный метод базируется на идее создания цифрового двойника базы данных цен (ЦБДЦ), объединяющего сведения об итогах прошлых закупок, дающего возможность исследовать ценовые колебания и сопоставлять их с региональными рынками. ЦБДЦ охватывает: всесторонний анализ заключенных государственных контрактов, предсказание изменений в ценах на основе накопленных данных, самообучение при поступлении новых сведений. Это гарантирует получение своевременной и достоверной информации о состоянии рынка и помогает государственным структурам разрабатывать обоснованные планы для будущих государственных соглашений. Такой подход может иметь недостатки:

- следует учитывать поправку на регион закупок и регион производства;
- поправка на инфляционные факторы
- транспортно-логистические сложности
- крупность компании поставщика
- прочие

Для корректировки данного диссонанса внесем предложение о разработке и научном обосновании поправочного коэффициента цены при бюджетировании государственных контрактов.

В основе данного коэффициента изначально должны быть заложены данные о следующих переменных:

- наименование заказчика
- объем закупки в шт., л, кг
- возможность диверсификации данной закупки между несколькими поставщиками без ухудшения условий закупки.

Цифровая модель баз данных цен разработана для выполнения ряда ключевых функций: обеспечения доступом к современным ценовым данным по различным группам товаров, оказываемых услугам и выполняемым работам, осуществления сопоставительного анализа по территориальному признаку и определения вероятного изменения стоимости в будущем. Такая возможность достигается за счет систематического сбора и обработки информации об уже проведенных торгах и конкурсах, а также непрерывного обновления данных в соответствии с текущими экономическими условиями.

Основное научное преимущество данного исследования состоит в создании всесторонней мето-

дики управления ценами при заключении государственных контрактов, основанной на использовании цифрового инструментария для сбора и анализа информации. Реальная польза от внедрения этой разработки выражается в потенциальном уменьшении затрат из государственного бюджета, улучшении ясности финансовой документации и минимизации опасностей возникновения коррупции. По предварительным оценкам, применение нового инструмента позволит государственным органам сэкономить значительные средства — до 5–10% годовых расходов на закупки, что составит миллиарды рублей.

В заключение стоит отметить, что исследование убедительно демонстрирует преимущества использования цифрового решения для управления ценами при проведении государственных торгов. Внедрение такой цифровой платформы позволит существенно улучшить использование бюджетных средств, повысить общественную уверенность в справедливости государственных закупок и поддержать формирование открытой рыночной среды. Следующий этап работы будет посвящен созданию подробной стратегии внедрения и апробации модели в нескольких регионах России.

Список источников

1. Федеральный закон № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд»;
2. Постановлению Правительства РФ от 08.02.2017 N 145 (ред. от 23.12.2024) «Об утверждении Правил формирования и ведения в единой информационной системе в сфере закупок каталога товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд и Правил использования каталога товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд»;
3. Карточка каталога товаров, работ, услуг на пшеницу URL: https://zakupki.gov.ru/epz/ktru/ktruCard/commonInfo.html?itemId=01.11.10.000-00000001 (Дата обращения 30.11.2025);
4. Карточка каталога товаров, работ, услуг на пшеницу URL: https://zakupki.gov.ru/epz/ktru/ktruCard/commonInfo.html?itemId=10.51.11.000-00000001 (Дата обращения 30.11.2025);
5. Официальный сайт Единой информационной системы в сфере закупок URL: https://zakupki.gov.ru (Дата обращения 30.11.2025).

БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ, АНАЛИЗ И АУДИТ

УДК 330

БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ МАТЕРИАЛЬНО-ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ЗАПАСОВ В БЮДЖЕТНЫХ МЕДИЦИНСКИХ УЧРЕЖДЕНИЯХ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

СТАРОДУБОВА ЕЛЕНА АНАТОЛЬЕВНА
магистрант
АНОО ВО ЦРФ «Сибирский Университет потребительской кооперации»

Научный руководитель: Чистякова Ольга Александровна
кандидат экономических наук, доцент
АНОО ВО ЦРФ «Сибирский Университет потребительской кооперации

Аннотация: данная статья содержит анализ проблем, связанных с бухгалтерским учетом и учетом запасов, в частности, лекарственных средств, в контексте деятельности государственных учреждений здравоохранения. Автором обосновывается актуальность рассматриваемых вопросов и формулируются рекомендации по их разрешению.
Ключевые слова: бюджетные учреждения, бюджетный учет, учет материальных запасов, лекарственные средства.

ACCOUNTING FOR INVENTORIES IN BUDGETARY MEDICAL INSTITUTIONS HEALTHCARE

Starodubova Elena Anatolyevna

Scientific supervisor: Chistyakova Olga Aleksandrovna

Abstract: This article analyzes issues related to accounting and inventory control, particularly for pharmaceuticals, in the context of public healthcare institutions. The author substantiates the relevance of the issues discussed and formulates recommendations for their resolution.
Keywords: budgetary institutions, budgetary accounting, inventory accounting, medicines.

Человеческий капитал — базовый элемент национального развития. Активность и компетентность граждан напрямую влияют на устойчивость государства и качество его прогресса. При этом эффективность личной и профессиональной деятельности неразрывно связана с физическим и психическим здоровьем. Следовательно, поддержание здоровья населения через инфраструктуру здравоохранения становится одной из приоритетных функций государства.

Система здравоохранения представляет собой комплекс мер — от экономических и правовых до медико-санитарных и культурно-просветительских. Её задача — не просто поддерживать, но и последовательно повышать уровень общественного здоровья. Среди стратегических направлений государственной политики эта сфера занимает ключевое место: динамика её развития служит объективным индикатором благополучия граждан и эффективности управленческих решений.

Работа медицинских учреждений охватывает широкий круг задач — от стационарного лечения до профилактической диспансеризации. Важное место занимают диагностические услуги (включая лабораторные и инструментальные методы) и реабилитационные мероприятия. Однако предоставление такого комплекса услуг невозможно без надёжной материально-технической базы. Основу этой базы формируют три группы ресурсов: лекарственные препараты, расходные материалы для перевязок и специализированное оборудование.

В структуре активов предприятия материальные запасы традиционно составляют весомую долю. Согласно правилам бухгалтерского учёта, они фиксируются во втором разделе баланса. Отсюда вытекает принципиальная важность двух аспектов: точного учёта запасов на соответствующих счетах и их корректного отражения в финансовой отчётности.

Система учёта материальных запасов в здравоохранении сталкивается с серьёзными вызовами. Ключевой фактор — кардинальные преобразования в бухгалтерском учёте, реализованные в последние годы. При этом специфические трудности, с которыми сталкиваются государственные медицинские организации при учёте лекарственных средств, остаются малоизученными и недостаточно документированными.

Бухгалтерский учет медикаментов в бюджетных организациях регулируется:

- Инструкция по применению Единого плана счетов бухгалтерского учёта, утверждённая приказом Минфина России от 01.12.2010 №157н.

-Федеральный стандарт бухгалтерского учёта для организаций государственного сектора «Концептуальные основы», утверждённый приказом Минфина России от 31.12.2016 №256н.

-Инструкция по применению Плана счетов бухгалтерского учёта бюджетных учреждений, утверждённая приказом Минфина России от 16.12.2010 №174н.

-Федеральный закон от 12.04.2010 №61-ФЗ «Об обращении лекарственных средств». В нём установлен перечень лекарственных средств, подлежащих предметно-количественному учёту, а также порядок их учёта и соответствующие документы

Учитываются материальные запасы на счете 010500000 «Материальные запасы»; субсчета:

010531000 «Медикаменты и перевязочные средства»,

010502000 «Продукты питания»;

010503000 «Горюче-смазочные материалы»;

010504000 «Строительные материалы»;

010505000 «Мягкий инвентарь»;

010506000 «Прочие материальные запасы»;

010507000 «Готовая продукция».

В зависимости от того, осуществляется ли движение запасов в целях бюджетной или иной деятельности, цифра в 18-м разряде номера счета меняется:

1 — бюджетная деятельность (счет 110501000);

2 — деятельность, которая приносит доход (счет 210501000)

4-деятельность в рамках выполнения государственного задания

5-субсидии на иные цели

7- средства ОМС

Медикаменты приходуются учреждениями по фактической стоимости, которая складывается из нескольких составляющих: цены, уплачиваемой поставщику, сумм за сопутствующие услуги, расходов на транспортные услуги, а также прочих затрат, непосредственно связанных с приобретением материалов. При этом списание стоимости материальных запасов допускается двумя способами — либо по фактической стоимости отдельного предмета, либо по средней фактической стоимости.

В отношении отдельных категорий медикаментов законодательство обязывает вести специализированный количественный учёт по каждому наименованию. Среди таких категорий — спиртосодержащие и наркотические препараты, токсичные вещества, дорогостоящие лекарственные средства, медикаменты, участвующие в клинических испытаниях, а также упаковочные материалы.

В ходе анализа информационных ресурсов был выявлен ряд системных проблем, затрагиваю-

щих процессы учёта, мониторинга наличия и регистрации перемещений лекарственных препаратов. Визуализация этих проблем приведена на рисунке 1.

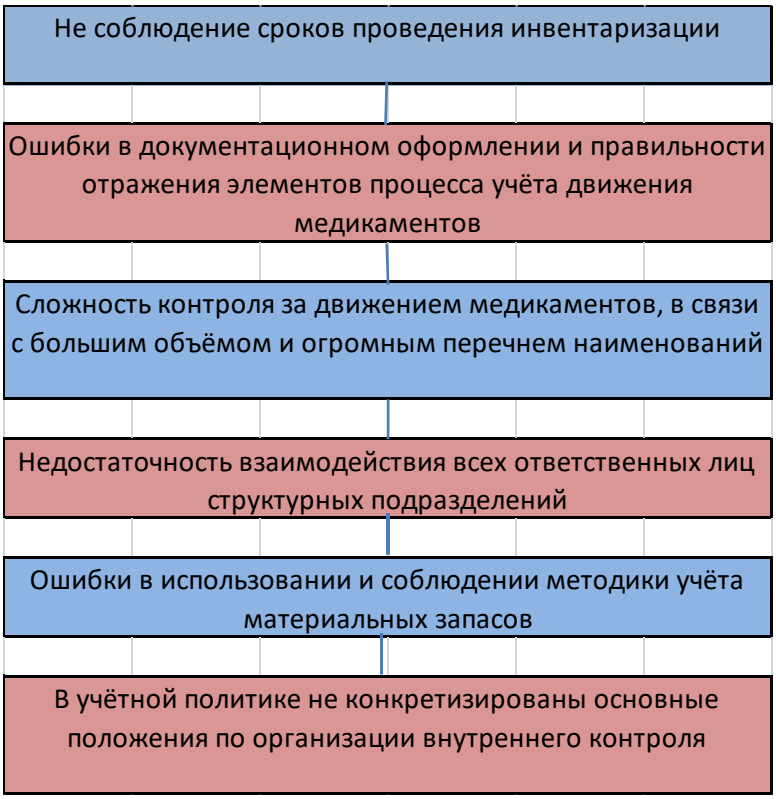

Рис. 1. Проблемы учета и контроля наличия и движения медикаментов, возникающие в практической деятельности бюджетного учреждения здравоохранения

На основании проведённого анализа можно выделить ряд направлений для совершенствования учёта движения медикаментов в бюджетных медицинских учреждениях.

Прежде всего, целесообразно внедрить усовершенствованную систему автоматизации учётных и аналитических работ в сфере управления материально-производственными запасами. Это позволит повысить точность и оперативность обработки данных, сократить ручной труд и минимизировать риски ошибок.

Не менее важно усовершенствовать методико-организационные основы как финансового, так и управленческого учёта материально-производственных запасов, а также механизмов их контроля. Чёткая регламентация процедур и актуализация методических подходов обеспечат единообразие и прозрачность учётных операций.

В практической работе необходимо строго соблюдать установленные нормативные требования [4]:

- вести журнал операций по выбытию и перемещению нефинансовых активов (№ 7) в соответствии с п. 120 Инструкции № 157н от 01.12.2010;

- оформлять акт о списании материальных запасов по форме 0504230 — в порядке, предусмотренном приказом Минфина России от 30.03.2015 № 52н. Данный акт является обязательным основанием для отражения в бухгалтерском учёте выбытия материальных запасов. Его составляет комиссия учреждения по поступлению и выбытию активов, действующая на основании приказа руководителя;

- ежемесячно подготавливать отчёт о приходе и расходе лекарственных препаратов, перевязочных средств и изделий медицинского назначения в денежном (суммовом) выражении по форме 11-МЗ. Эту обязанность несёт материально ответственное лицо (например, заведующий аптекой).

Реализация указанных мер будет способствовать повышению достоверности учёта, усилению контроля за движением медикаментов и обеспечению соответствия учётной практики действующим нормативным требованиям.

Реализация предложенных рекомендаций по учёту материальных запасов позволит государственному медучреждению полноценно внедрить ключевые организационные и методические положения. Это обеспечит повышение качества и достоверности учётной информации, что, в свою очередь, создаст надёжную основу для принятия обоснованных управленческих решений. В результате существенно улучшится работа бухгалтерской службы и складских подразделений медицинской организации.

Список источников

1. Бортникова, И.М. Классификация и оценка материалов в бухгалтерском учете / И.М. Бортникова // Бенефициар.- 2019.- № 50.- С. 24-27.
2. Инструкция по применению Единого плана счетов бухгалтерского учета для органов государственной власти (государственных органов), органов местного самоуправления, органов управления государственными внебюджетными фондами, государственных академий наук, государственных (муниципальных) учреждений, утв. Приказом Минфина России от 01.12.2010 № 157н.
3. Инструкция по применению Плана счетов бухгалтерского учета автономных учреждений, утв. Приказом Минфина России от 23.12.2010 № 183н.
4. Инструкция по применению Плана счетов бухгалтерского учета бюджетных учреждений, утв. Приказом Минфина России от 16.12.2010 № 174н.
5. Инструкция по применению Плана счетов бюджетного учета, утв. Приказом Минфина России от 06.12.2010 № 162н.
6. Магомадова, Х.С. Основные пути совершенствования методики бухгалтерского учета материалов / Х.С. Магомадова, Р.А. Гезиханов // Актуальные вопросы современной экономики. - 2019. - № 5. - С. 967-972.
7. Федеральный стандарт бухгалтерского учета для организаций государственного сектора «Запасы», утв. Приказом Минфина России от 07.12.2018 № 256н.

© Е.А. Стародубова, 2025

УДК 303.101

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УЧЕТНОЙ ПОЛИТИКИ В БЮДЖЕТНОМ УЧРЕЖДЕНИИ

КОЧЕЛОРОВА ГАЛИНА ВАЛЕНТИНОВНА
к.э.н., доцент
ФГБОУ ВО Красноярский ГАУ

Аннотация. В статье отмечена важность учетной политики, необходимой для формирования качественной и достоверной информации в учете бюджетных организаций. Отмечены недостатки, которые может содержать учетная политика и обозначены перспективы совершенствования учетной политики.
Ключевые слова: учетная политика, бюджетное учреждение, документооборот, инвентаризация, документ, учет.

IMPROVEMENT OF ACCOUNTING POLICY IN A BUDGET INSTITUTION

Kochelorova Galina Valentinovna

Abstract: The article highlights the importance of accounting policies, which are necessary for the formation of high-quality and reliable information in the accounting of budgetary organizations. The article also identifies the shortcomings that accounting policies may contain and outlines the prospects for improving accounting policies.
Keywords: accounting policy, budgetary institution, document management, inventory, document, accounting.

Современная экономика Российской Федерации характеризуется значительными изменениями в системе управления государственными (муниципальными) учреждениями. Одной из важнейших составляющих эффективного управления является грамотно разработанная учетная политика, обеспечивающая прозрачность и достоверность финансовой информации, необходимой для принятия управленческих решений.

Учетная политика государственного (муниципального) учреждения представляет собой совокупность методов и принципов, которыми учреждение руководствуется при ведении бухгалтерского учета и составлении отчетности. Учетная политика представляет собой совокупность способов ведения бухгалтерского учета и подготовки, и представления бухгалтерской (финансовой) отчетности и должна применяться последовательно из года в год, а ее изменения могут осуществляться только в случаях изменения законодательства Российской Федерации, разработки новых способов ведения бухгалтерского учета или существенного изменения условий деятельности бюджетного учреждения, которое может быть связано, например с реорганизацией [1]. Качество бухгалтерского учета бюджетных учреждений зависит в первую очередь от того какая учетная политика принята для отражения активов, пассивов и финансовых результатов. Однако несвоевременный контроль за изменениями, которые происходят в законодательстве или непонимание со стороны учетных работников положений нормативных документов приводит к неправильному формированию учетной политики, в результате чего показатели бухгалтерской отчетности имеют недостоверные значения. На примере муниципального автономного учреждения дополнительного образования спортивная школа «Спартак» (далее МАУДО «СШ «Спартак») проведем исследование учетной политики и отметим недостатки (рис.1).

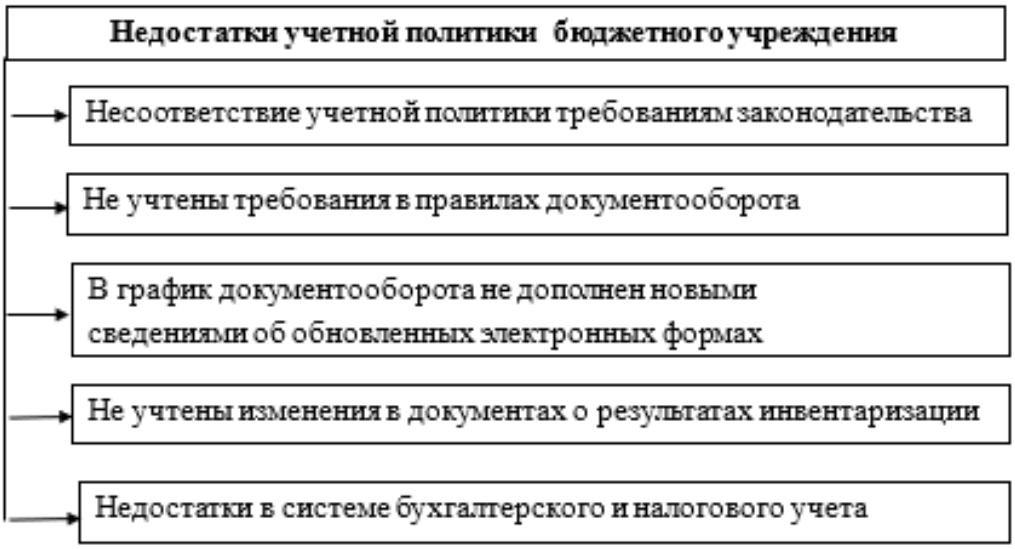

Рис. 1. Недостатки учетной политики бюджетного учреждения

Перспективы развития учетной политики в МАУДО «СШ «Спартак» обусловлены необходимостью повышения прозрачности и эффективности государственного управления. В условиях современного общества, где требования к отчетности и контролю за использованием бюджетных средств становятся все более строгими, казенные учреждения должны адаптировать свои учетные практики к новым реалиям. Это включает в себя внедрение современных информационных технологий и систем автоматизации, что позволит улучшить качество отчетности и сократить сроки обработки данных.

Одним из ключевых направлений развития учетной политики является интеграция принципов программно-целевого управления. Это позволит не только повысить эффективность использования бюджетных средств, но и обеспечить более целенаправленное распределение ресурсов на основании анализа потребностей населения. Важно, чтобы учетная политика была гибкой и могла своевременно реагировать на изменения в законодательстве и экономической ситуации [2]. На рисунке 2 представлены перспективы развития учетной политики бюджетного учреждения.

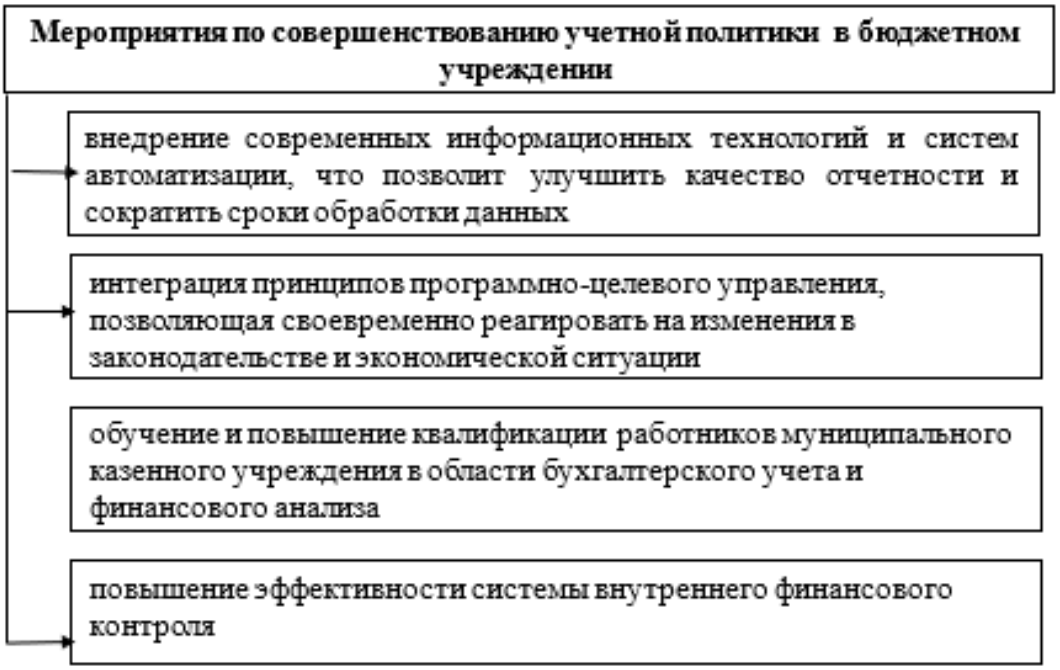

Рис. 2. Мероприятия по совершенствованию учетной политики в бюджетном учреждении

В бюджетных учреждениях учетная политика является той основой, которая объединяет в единую систему и придает документам официальный статус. Ведь именно учетную политику запрашивают налоговые и другие контролирующие органы при проверках учреждений, а также принимают во внимание данный документ и судебные инстанции, разрешая спорные вопросы в пользу учреждений.

Важным элементом учетной политики является график электронного документооборота, который позволяет установить конкретные сроки и последовательность движения документов, что способствует своевременному выполнению всех учетных и отчетных обязательств учреждения. Разработка данного графика также направлена на повышение прозрачности и эффективности документооборота, снижение риска потери документов и упрощение контроля за их движением, что непосредственно влияет на улучшение качества бухгалтерского учета и соблюдения требований законодательства. В графике должны быть отражены: сроки передачи первичной документации в бухгалтерию, а также ответственные за их оформление и передачу; ситуации, в которых требуется формирование первичной документации и группы документов, которые можно составлять на бумажном носителе или автоматически на компьютере без электронной подписи.

В связи с введением нового требования о разработке положения о проведении инвентаризации, установленного Приказом Минфина России от 13.09.2023 № 144н О внесении изменений в федеральный стандарт бухгалтерского учета для организаций государственного сектора «Учетная политика, оценочные значения и ошибки» (утв. приказом МФ РФ от 30.12.2017г. №274н, следует иметь разработанное положение о проведении инвентаризации, в котором необходимо отразить порядок инвентаризации активов и обязательств и о создании инвентаризационной комиссии [3]. При этом нужно отметить, что для повышения оперативности и эффективности инвентаризационных процедур можно не создавать отдельную комиссию, а наделить полномочиями по проведению инвентаризации уже существующие органы (например, комиссию по приемке товарно-материальных ценностей). Такой подход способствует оптимизации рабочих процессов, сокращению временных затрат и повышению согласованности действий на всех уровнях учета.

Важным аспектом является порядок формирования инвентаризационной комиссии, которая должна состоять примерно из трех человек, что позволит обеспечить объективность и беспристрастность при проверке состояния активов и обязательств. Одним из принципиальных требований является исключение из состава комиссии материально ответственных лиц, которые непосредственно отвечают за те объекты, которые подлежат инвентаризации. Это необходимо для предотвращения возможных конфликтов интересов и обеспечения высокой степени достоверности инвентаризационных данных. Кроме того, в комиссию, занимающуюся проверкой денежных средств и иных ценностей, включая финансовые активы и обязательства, обязательным является включение бухгалтера. Участие бухгалтера в комиссии необходимо для обеспечения соответствия бухгалтерских записей действительности, а также для правильной оценки финансовых активов и обязательств.

Совершенствование учетной политики бюджетного учреждения для повышения эффективности управления финансами и ресурсами возможно также с помощью внедрения специальных программных продуктов с целью комплексной автоматизации процессов, связанных с администрированием доходов.

В перспективе учетная политика МАУДО «СШ «Спартак», как и других муниципальных казенных учреждений, должна развиваться в сторону повышения прозрачности и эффективности государственного управления. Адаптация учетных практик к новым требованиям, внедрение современных информационных технологий и систем автоматизации позволят улучшить качество отчетности, ускорить обработку данных и повысить контроль за использованием бюджетных средств. Одним из ключевых направлений будет являться интеграция принципов программно-целевого управления, что обеспечит более эффективное распределение бюджетных ресурсов и повысит эффективность использования государственных средств. Внедрение таких современных информационных решений, как программные комплексы для автоматизации учета, снизит вероятность ошибок в отчетности и повысит оперативность в принятии решений.

Список источников

1. Письмо Министерства финансов Российской Федерации от 31 августа 2018 г. № 02-06-07/62480 - Режим доступа: http: // www.consultant.ru (дата обращения 30.11.2025).
2. Николаева Ю. А. Влияние цифровизации на учетную политику государственных и муниципальных учреждений // Технологии в государственном управлении, 2023, № 4. С. 50–55.
3. Приказ Минфина России от 13.09.2023 №144н «О внесении изменений в федеральный стандарт бухгалтерского учёта для организаций государственного сектора «Учётная политика, оценочные значения и ошибки», утверждённый приказом Министерства финансов Российской Федерации от 30 декабря 2017 г. №274н - - Режим доступа: http: // www.consultant.ru (дата обращения 04.12.2025).

© Г.В. Кочелорова, 2025

УДК 658.64:658.5

МОДЕЛИРОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА ОКАЗАНИЯ КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ В ОБЛАСТИ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА

МИРОНЕНКО ОКСАНА ВЛАДИМИРОВНА,
к.э.н., доцент, заведующий
кафедрой бухгалтерского учета и аудита
ЛЮЛЬКОВА АЛЕНА АЛЕКСЕЕВНА
магистрант
ФГБОУ ВО «Костромской государственный университет»

Аннотация: В статье описан подход к формированию модели и разработана модель бизнес-процесса оказания консалтинговых услуг в области бухгалтерского учета. Применение модели при организации работы оказания консалтинговых услуг позволяет обеспечить стандартизацию типовых операций при сохранении гибкости в работе с клиентами. Представленная модель выступает инструментом систематического повышения качества и эффективности консалтинговой деятельности в сфере бухгалтерского учета.
Ключевые слова: бизнес-процесс, консалтинг, бухгалтерский учет, модель процесса, структура бизнес-процесса.

PROCESS MODELING OF ACCOUNTING CONSULTING SERVICE PROVISION

Mironenko Oksana Vladimirovna,
Lyulkova Alena Alekseevna

Abstract: The article describes an approach to the formation of a model and develops a model of the business process of providing consulting services in the field of accounting. The application of the model in the organization of the work of providing consulting services allows to ensure the standardization of typical operations while maintaining flexibility in working with clients. The presented model acts as a tool for systematically improving the quality and efficiency of consulting activities in the field of accounting.
Keywords: Business process, consulting, accounting, process model, business process structure.

Современный рынок бухгалтерских консалтинговых услуг динамично развивается под влиянием цифровизации, ужесточения нормативных требований и роста ожиданий клиентов. Компании сталкиваются с необходимостью не только обеспечивать соответствие стандартам, но и повышать эффективность, качество и прозрачность предоставляемых услуг.

Консалтинг – это вид интеллектуальной деятельности, основная задача которой заключается в анализе, обосновании перспектив развития и использования научно-технических и организационно-экономических инноваций с учетом предметной области и проблем клиента (научный контент) [1, с. 14].

Российский консалтинговый рынок продолжает расти и трансформироваться: по данным за 2024 год, совокупный доход ведущих консалтинговых компаний страны составил порядка 140 млрд руб. (рис. 1).

На основании информации, представленной на рис. 1, прослеживается устойчивая положительная динамика развития консалтинговой отрасли в России: за три года выручка компаний выросла со 103 млрд руб. в 2022 году до 140 млрд руб. в 2024 году. За этот период совокупный прирост составил 37 млрд руб. или порядка 36 %. Особенно заметный рост наблюдался в 2023-2024 годах: за каждый из этих годовых периодов выручка увеличивалась примерно на 20 % (с 103 до 123 млрд руб. в 2023 году и с 123 до 140 млрд руб. в 2024 году) [2]. Такая динамика свидетельствует о стабильном расширении рынка консалтинговых услуг и растущем спросе на профессиональные консультационные услуги со стороны бизнеса.

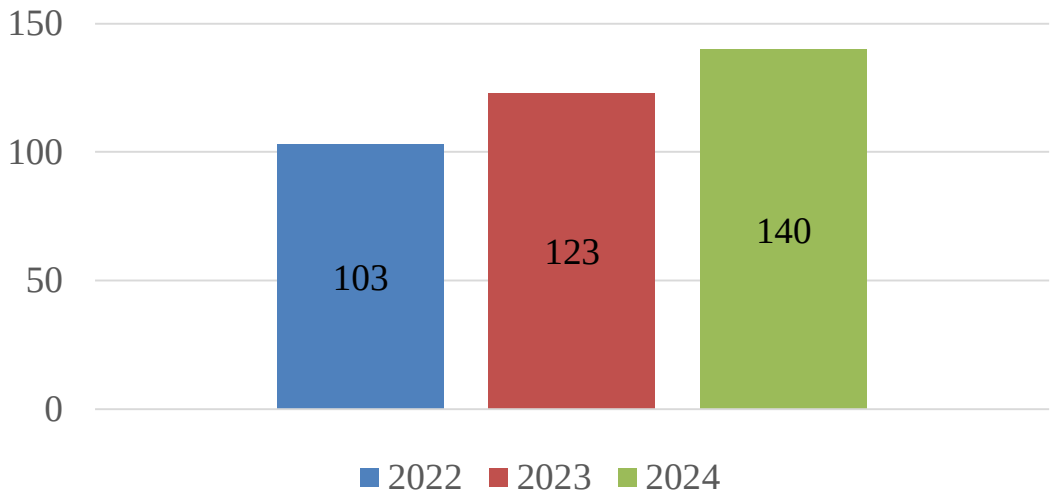

Рис. 1. Динамика выручки консалтинговых организаций в России в 2022-2024 гг., млрд руб.

Одним из видов консалтинга является консалтинг в сфере бухгалтерских услуг. В 2025 году бухгалтерский консалтинг сохраняет заметную роль на рынке, но без лидерства. Отмечается рост аутсорсинга в малом и среднем бизнесе, а также увеличение количества самозанятых бухгалтеров.

При этом процесс оказания бухгалтерских консалтинговых услуг часто остается фрагментарным – без единых стандартов, четких процедур и системной логики взаимодействия.

Для повышения эффективности необходимо выстроить целостный бизнес-процесс с регламентированными этапами: от анализа потребностей клиента до контроля результатов, с закреплением ролей, критериев качества и используемых инструментов. Поэтому одной из задач нашей работы, является проработка подхода к построению процесса оказания консалтинговой услуги в области бухгалтерского учета.

С учетом современных тенденций деятельность консалтинговых организаций можно рассматривать как совокупность бизнес-процессов.

Бизнес-процесс – это цепь логически связанных, повторяющихся действий, в результате которых используются ресурсы предприятия для переработки объекта (физически или виртуально) с целью достижения определенных измеримых результатов или продукции для удовлетворения внутренних или внешних потребителей [3, с. 6].

Переходя к описанию бизнес-процесса оказания консалтинговых услуг в области бухгалтерского учета, рассмотрим бухгалтерский учет, как самостоятельный бизнес-процесс организации. Бухгалтерский учет – это бизнес-процесс, представляющий собой совокупность учетных действий (учетных бизнес-процессов и их подпроцессов) по отражению фактов хозяйственной жизни («вход») в установленных формах документов и отчетности («выход»), с применением учетными работниками специального профессионального программного обеспечения с целью предоставления системе управления организацией систематизированной информации об объектах учета [4, с. 83].

Согласно статье 7 Федерального закона от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете», руководитель экономического субъекта обязан организовать ведение бухгалтерского учета и хранение его документов. При этом законодательно разрешено несколько вариантов:

1. Возложить ведение учета на главного бухгалтера или иное должностное лицо экономического субъекта.

2. Заключить договор об оказании услуг по ведению бухгалтерского учета с физическим или юридическим лицом [5].

В настоящей статье рассматривается организация процесса ведения бухгалтерского учета вторым способом, а именно через оказание консалтинговых услуг в данной сфере.

Рассматриваемый бизнес-процесс представляет собой совокупность действий компании аутсорсинга и клиента. В настоящее время оказание консалтинговых услуг в области бухгалтерского учета не представлено в виде бизнес-процесса, хотя структурирование процесса позволяет не только улучшить взаимодействие между подразделениями, но повысить общую эффективность компании. В связи с этим актуальным становится рассмотрение процесса предоставления бухгалтерских консалтинговых услуг не как набора разрозненных операций, а как полноценного бизнес-процесса, обладающего четкой структурой, последовательностью этапов, определенными входными и выходными данными, а также измеримыми показателями эффективности. Такой подход позволяет не только повысить управляемость и прозрачность деятельности, но и создать условия для постоянного совершенствования качества услуг за счет адаптации к меняющимся требованиям клиентов и внешней среды.

Дальнейшее исследование направлено на обоснование того, что процесс оказания консалтинговых услуг в сфере бухгалтерского учета соответствует ключевым характеристикам бизнес-процесса и требует соответствующего управления с использованием современных методологических подходов.

Структура бизнес-процесса оказания консалтинговых услуг в области бухгалтерского учета отражает взаимосвязь элементов, которые обеспечивают выполнение определенных задач и достижение целей компании (рис. 2).

Рис. 2. Структура бизнес-процесса оказания консалтинговых услуг в области бухгалтерского учета

Как показано на рис. 2, элементами бизнес-процесса оказания консалтинговых услуг в области бухгалтерского учета являются:

- заявка на обслуживание (вход процесса – инициирующий сигнал, запускающий взаимодействие с клиентом);

- методики анализа отчетности, чек-листы, нормативно-правовые акты, шаблоны документов (регламентирующая основа – методологический инструментарий, обеспечивающий стандартизацию и качество услуг);

- первичная документация (информационная основа – учетная политика, первичные учетные документы, регистры бухгалтерского учета, отчетность);

- руководитель консалтинговой организации, бухгалтер, бухгалтерское программное обеспечение (ПО), системы электронного документооборота (ЭДО) и онлайн-коммуникации (ресурсная база – человеческие ресурсы (специалисты) и технические средства (программное обеспечение, каналы связи), необходимые для выполнения работ);

- продление или расторжение договора оказания услуг (выход процесса – итоговое управленческое решение, фиксирующее результат взаимодействия: продолжение сотрудничества или завершение отношений на формализованной основе).

Несмотря на то, что процесс оказания консалтинговых услуг в сфере бухгалтерского учета не поддается прямой трансляции в большинстве организаций ввиду его высокой зависимости от определенного контекста (уникальности клиентских процессов, различий в уровне квалификации экспертов, динамики нормативной среды и специфики задач), он остается критически важным для современного бизнеса, поскольку позволяет компаниям решать сложные учетные задачи, оптимизировать затраты на содержание бухгалтерского штата, минимизировать налоговые и юридические риски, а также адаптироваться к изменениям законодательства. Поэтому, с учетом понимания структуры бизнес-процесса, с применением инструмента для моделирования процессов BPMN [6], нами разработана модель оказания консалтинговых услуг в области бухгалтерского учета (рис. 3).

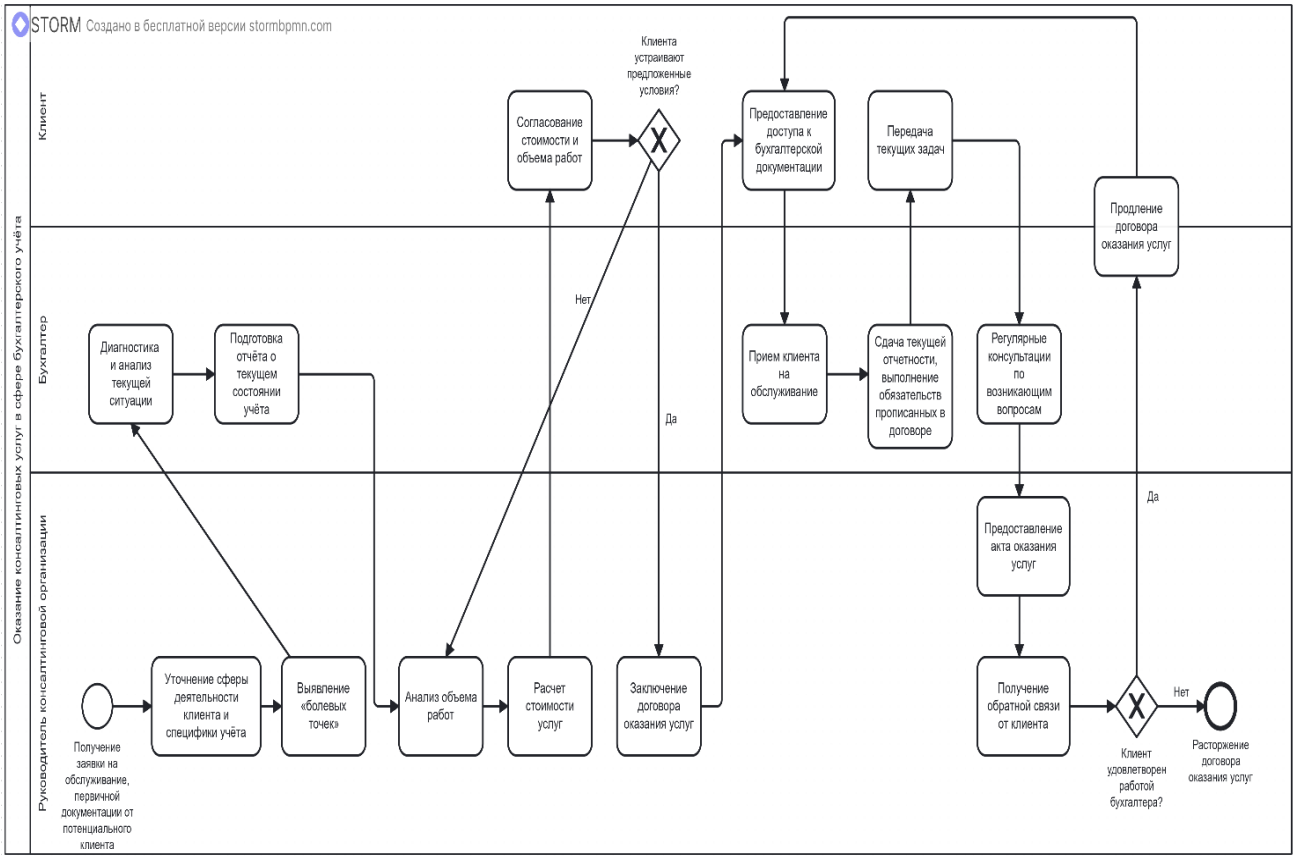

Рис. 3. Модель бизнес-процесса оказания консалтинговых услуг в области бухгалтерского учета

Как показано на рис. 3, в бизнес-процесс реализуют руководитель консалтинговой организации и бухгалтер, который осуществляет взаимодействие с клиентом. Начальным этапом является изучение

потребностей и проблем клиента, далее озвучивается стоимость работ, заключается договор, после чего клиент принимается на обслуживание. Дальнейшее взаимодействие происходит между бухгалтером и клиентом, в процессе которого бухгалтер сдает отчетность, выполняет другие задачи в рамках заключенного договора. Данный бизнес-процесс имеет несколько разветвлений, которые имеют место на этапе согласования договора и на этапе принятия решения о продлении договора, и в результате которых консалтинговая компания либо продолжает взаимодействие с клиентом, либо расторгает договор оказания услуг.

Разработанная нами модель отражает процессный подход к оказанию консалтинговых услуг в сфере бухгалтерского учета и может быть использована другими организациями при оказании консалтинговых услуг, поскольку предлагает логическую последовательность этапов выполнения этого процесса, а также обеспечивает правильность выполнения задач и устраняет узкие, неэффективные операции.

Кроме того, данная модель учитывает необходимость постоянного мониторинга и оценки качества предоставляемых услуг и возможность адаптации к специфическим требованиям различных клиентов. Благодаря своей универсальности и системности модель выступает основой для стандартизации, оптимизации и дальнейшего совершенствования бизнес-процесса оказания услуг в области бухгалтерского учета консалтинговыми компаниями, что способствует повышению их конкурентоспособности и устойчивому развитию.

Список источников

1. Финансовый консалтинг: учебник / Л. И. Юзвович, М. И. Львова, Н. Н. Мокеева [и др.]; под ред. проф. Л.И. Юзвович, доц. М.И. Львовой ; М-во науки и высшего образования РФ.– Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2023. – 532 с. – Серия «Учебник УрФУ». – ISBN 978-5-7996-3695-1 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://elar.urfu.ru/handle/10995/125413. (01.12.2025).

2. Консалтинг (рынок России) // TAdviser [Электронный ресурс]. – URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Консалтинг_(рынок_России) (03.12.2025).

3. Чулкова Галина Васильевна. Ч–89 Организация бизнес–процессов: учебное пособие / [сост. Г.В. Чулкова]. Смоленск: ФГБОУ ВО Смоленская ГСХА, 2022. 114 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://sgsha.ru/sgsha/biblioteka/Чулкова%20Г.В.%20Организация%20биз нес–процессов%2038.03.01%20Учебное%20пособие.pdf. (30.11.2025).

4. Мироненко О. В., Поздеева Н. А., Мироненко А. А. Применение процессного подхода к управлению системой бухгалтерского учета // Актуальные проблемы бухгалтерского учета, анализа и аудита: материалы XVI Всероссийской молодежной научно-практической конференции, 25 апреля 2024 года / Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Юго-Западный государственный университет, г. Курск, Кафедра экономики, управления и аудита; ответственный редактор Е. А. Бессонова. - Курск: Университетская книга, 2024. - С. 82-86.

5. Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122914/. (01.12.2025).

6. Stormbpmn: Инструмент для моделирования процессов BPMN: официальный сайт – Кострома – URL: https://stormbpmn.com/ (24.11.2025).

© О. В. Мироненко, А. А. Люлькова, 2025

УДК 33

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ НА ОСНОВЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА ПРИ ПРОВЕДЕНИИ АУДИТОРСКИХ ПРОВЕРОК

СОРОКОУМОВ ВЛАДИСЛАВ СЕРГЕЕВИЧ,
аспирант кафедры «Аудит»
ФГБОУ ВО «РГЭУ (РИНХ)»,
КОСТЮК АЛИНА ОЛЕГОВНА
студентка гр. ЭК-442
ФГБОУ ВО «РГЭУ (РИНХ)»

Аннотация: В статье рассматривается требования к формированию прозрачной бухгалтерской отчетности и роль технологий, в частности искусственного интеллекта (ИИ), в автоматизации аудиторских проверок. Основное внимание уделяется тому, как ИИ может ускорить анализ больших объемов данных, снизить вероятность ошибок и повысить точность выявления финансовых искажений. Описываются ключевые области применения ИИ, включая автоматизацию проверки данных, оценку рисков и формирование аудиторских заключений. Приведены примеры инструментов на основе ИИ, таких как KPMG Audit Analytics, которые помогают аудиторам в выявлении аномалий и повышении эффективности аудиторских процедур.
Ключевые слова: Бухгалтерская отчетность, Искусственный интеллект, Аудит, Оценка рисков, Финансовые искажения.

USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE-BASED TOOLS IN AUDITING

Sorokoumov Vladislav Sergeevich,
Kostyuk Alina Olegovna

К организациям применяются требования формирования максимально прозрачной бухгалтерской (финансовой) отчетности. Кроме того, внедрение новых технологий позволяет частично или полностью автоматизировать процесс формирования бухгалтерской (финансовой) отчетности. Аудитор, ключевая фигура, которая выражает мнение о достоверности бухгалтерской (финансовой) отчетности, а в рамках подготовки к выражению мнения он проверяет наличие искажений, определяет риски.

Однако, для успешного проведения аудиторской проверки требуется тщательное планирование и выделение достаточного количества ресурсов и времени. На данный момент методы, используемые в процессе проведения аудиторских проверок, включают в себя ручной анализ большого объема документов и данных, что увеличивает вероятность допущения ошибок. Для того, чтобы облегчить процесс проведения аудиторских проверок, разрабатывают и внедряют новые технологии.

Искусственный интеллект (далее - ИИ) - решение, которое позволяет частично автоматизировать процесс проведения аудиторской проверки. Использование инструментов на основе ИИ позволяет анализировать большие объемы данных в разы быстрее, чем вручную. Так, инструменты на основе ИИ способны автоматически проводить проверку корректности бухгалтерских записей аудируемого лица и отслеживать подозрительные операции, помогать собирать данные для отчетов и формировать предзаполненные аудиторские рабочие документы. Примером инструментов на основе ИИ являются

системы автоматического анализа финансовых документов и операций, такие как интеллектуальные аудиторы (MindBridge Ai Auditor, Argus, KPMG Clara AI, EY Helix, PwC Halo) и роботы-консультанты (RPA). Они способны выявлять аномалии в бухгалтерских записях, проводить оценку рисков.

Области применения ИИ в проведении аудиторских проверок:

1. Автоматизация проверки данных. Одним из ключевых направлений применения ИИ является автоматизация проверки больших объемов данных. ИИ способен быстро анализировать финансовые отчёты, договоры и другие корпоративные документы, проверяя их на предмет соответствия установленным правилам и нормам бухгалтерского учета. Благодаря этому снижается риск ошибок и повышается точность выявления отклонений, что способствует своевременному обнаружению возможных нарушений или случаев финансового мошенничества. Важно использовать специальные (не общедоступные) инструменты на базе ИИ, обеспечивающие сохранность чувствительных и конфиденциальных данных аудируемого лица.

2. Оценка рисков. Ещё одна важная область применения ИИ заключается в оценке рисков. Инструменты на базе ИИ могут эффективно анализировать широкий спектр факторов, оказывающих влияние на деятельность организации, включая внешние условия и внутренние процессы организации. Такие инструменты помогают своевременно распознавать наличие рисковых событий, способных привести реализации рисков искажения бухгалтерской (финансовой) отчетности, мошенничества и прерывания бизнес-процессов организации.

3. Автоматизация формирования аудиторских заключений. Традиционно подготовка аудиторского заключения занимает значительное количество времени и сил, однако современные решения на основе ИИ способны самостоятельно формировать предзаполненные аудиторские заключения на основе ранее проведенных процедур и полученных аудиторских доказательств. Автоматизация процессов и использование технологий позволяют существенно снизить нагрузку на членов аудиторской группы, так как анализ готового аудиторского заключения от ИИ занимает меньше времени, чем его полная подготовка, а также повысить скорость предоставления конечного аудиторского заключения аудируемому лицу

Инструменты на базе ИИ в аудите:

- KPMG Audit Analytics. KPMG разработала систему Audit Analytics, основанную на ИИ, которая помогает автоматизировать процессы проверки финансовой отчётности. Система позволяет анализировать огромные объёмы данных, находить отклонения и риски, оценивать качество документации аудируемого лица. Она также способна сопоставлять показатели аудируемого лица с отраслевыми стандартами и выдавать прогнозы относительно будущих изменений показателей.

Преимущества данного инструмента на базе ИИ:

- Автоматизация рутинных проверок.
- Повышение вероятности выявления нарушений.
- Оптимизация временных затрат на аудиторские процедуры.
- Улучшение идентификации потенциальных рисков.

- Deloitte Cognitive Insights. Deloitte разработала Cognitive Insights — решение на базе ИИ, которое используется для глубокого анализа финансового состояния организаций, оценки рисков и обнаружения мошеннических действий. Решение способно выявлять корреляции и закономерности при анализе больших объёмов данных

Преимущества данного инструмента на базе ИИ:

- Выявление скрытых угроз и отклонений в финансовых операциях.
- Поддержка принятия решений на основании объективных данных.
- Ускоренная обработка сложных аудиторских запросов.

- EY Helix. Компания EY использует платформу EY Helix — глобальное решение для анализа данных в аудите, основанное на методах ИИ и продвинутой аналитики. Платформа позволяет загружать и обрабатывать большие массивы финансовых данных из разных информационных систем, выявлять аномалии и нетипичные транзакции, визуализировать результаты анализа и фокусировать внимание аудитора на зонах повышенного риска.

Преимущества данного инструмента на базе ИИ:

– Расширение охвата аудита за счёт анализа полной совокупности операций, а не только выборок.

– Более точное выявление аномалий и нетипичных шаблонов в финансовых данных.

– Ускорение процедур оценки рисков и планирования аудиторских процедур.

– Улучшение интерпретации результатов анализа за счёт интерактивной визуализации и дашбордов.

Эти решения демонстрируют, как крупные международные аудиторские компании активно внедряют технологии ИИ для повышения эффективности и качества предоставляемых услуг.

Благодаря способности к обучению и адаптации ИИ создает уникальные возможности для работы. Применение ИИ в проведении аудита оптимизирует процессы, автоматизируя анализ данных, повышая точность и выявляя аномалии. Он улучшает выявление рисков, аномалий и случаев мошенничества, а также предоставляет аналитику в режиме реального времени. В конечном итоге, ИИ оптимизирует процесс аудита, делая его более эффективным и надежным.

Список источников

1. Жулега, И.А. Методы оценки рисков и контроля качества в аудиторской деятельности / И.А. Жулега. — Москва : Юрайт, 2023. — 416 с.

2. Черненко, Н.С. Искусственный интеллект в аудиторских проверках: преимущества и риски // Финансовая аналитика: проблемы и решения. — 2023. — Т. 15, № 2. — С. 35—43.

3. Колотовкин, Р.Н. Возможности использования инструментов AI для повышения эффективности аудиторского процесса // Труды международной научно-практической конференции «Цифровая экономика и управление рисками». — Екатеринбург, 2022. — С. 143—151.

4. Практическое руководство по внедрению технологий искусственного интеллекта в аудит / Ассоциация бухгалтеров и аудиторов России. — Москва, 2023. — 64 с.

5. Васильев, Г.А. Применение технологий машинного обучения в процессе автоматизации внутреннего аудита // Вестник университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА). — 2022. — № 4. — С. 125—132.

6. Ивашутин, А.Л., Баландин, Д.В. Инновационные технологии аудита / А.Л. Ивашутин, Д.В. Баландин. — Минск : БГЭУ, 2021. — 384 с.

УДК 33

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В КОНТЕКСТЕ INTERNAL AUDIT VISION 2035

РАДЧЕНКО АНАСТАСИЯ АНДРЕЕВНА
студент
ФГБОУ ВО «Новосибирский государственный технический университет»

Научный руководитель: Фрибус Наталья Владимировна
к.э.н., доцент
ФГБОУ ВО «Новосибирский государственный технический университет»

Аннотация: В работе показано, как можно улучшить внутренний аудит в энергетической компании, если опираться на международный проект Internal Audit Vision 2035. Ключевая идея – внутренний аудит должен меньше быть «проверяющим» и больше помогать руководству принимать решения: заранее видеть риски, давать рекомендации и использовать цифровые инструменты. Предложены практические направления развития внутреннего аудита для энергетики.
Ключевые слова: внутренний аудит, энергетическое предприятие, риски, консультации, стратегический советник, Vision 2035, цифровые инструменты.

IMPROVING THE INTERNAL AUDIT OF AN ENERGY COMPANY IN THE CONTEXT OF INTERNAL AUDIT VISION 2035

Radchenko Anastasia Andreevna

Scientific adviser: Fribus Natalia Vladimirovna

Abstract: The paper explains how internal audit in an energy company can be improved using Internal Audit Vision 2035. The key idea is that internal audit should shift from being mainly a checking function to helping management make better decisions, identify risks earlier, and use digital tools. Practical development directions for internal audit in the energy sector are proposed.
Keywords: internal audit, energy company, risks, consultations, strategic advisor, Vision 2035, digital tools.

Энергетика – отрасль, где очень много дорогих и сложных активов: сети, подстанции, оборудование, объекты генерации. Всё это требует постоянных инвестиций и ремонтов. При этом рисков тоже много: оборудование стареет, ремонты и модернизация стоят дорого, а ошибки в управлении могут приводить к авариям, потерям и лишним затратам. Поэтому энергетическим компаниям нужен внутренний аудит, который помогает держать эти риски под контролем и повышать эффективность работы.

По международному определению Института внутренних аудиторов внутренний аудит – это независимая функция, которая оценивает, как компания управляет рисками и процессами, и помогает улучшать работу через проверки и рекомендации [1]. В энергетике это особенно важно: внутренний аудит должен не просто находить нарушения, а помогать компании работать устойчиво и эффективно.

В мировой практике внутренний аудит развивается быстрыми темпами. Проект Internal Audit: Vision 2035 показывает, каким аудит станет в ближайшие 10 лет. Главная идея проста: аудитор будущего – это не только «проверяющий», а помощник руководства и стратегический советник. То есть человек, который заранее выявляет риски, объясняет последствия решений и помогает выбирать правильные действия. В Vision 2035 отмечается, что более половины профессионалов ожидают сильного изменения роли аудита к 2035 году. Для энергетики это актуально вдвойне: отрасль будет одновременно решать задачи модернизации, цифровизации, кибербезопасности и устойчивого развития (рис. 1).

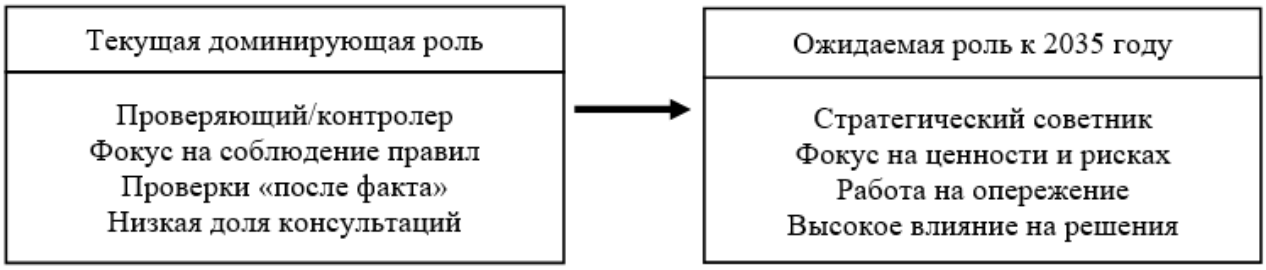

Рис. 1. Роль внутреннего аудитора (по Internal Audit: Vision 2035) [1]

Вместе с изменением роли меняется и то, чем аудитор занимается на практике. В Vision 2035 прогнозируется, что аудиторы будут тратить меньше времени на традиционные проверки, дающие руководству уверенность («гарантийные задания»), и больше – на консультационную работу, когда аудит помогает улучшать процессы и решения (табл. 1).

Таблица 1

Ожидаемое изменение структуры услуг внутреннего аудита к 2035 г. [1]

Вид услуг внутреннего аудита	Доля времени сегодня, %	Ожидаемо к 2035 г., %
Гарантийные задания	76	59
Консультационные здания	24	41

Для энергетической компании это означает следующее: внутренний аудит будет не просто «проверять по чек-листу», а активнее участвовать в обсуждении инвестиционных программ, ремонтов, модернизации, управления активами и технологических рисков. При этом проверки не исчезают – они остаются, но становятся более точечными и нацеленными на самые важные риски.

В российских условиях развитие внутреннего аудита должно учитывать отраслевые требования Минэнерго РФ. В Правилах технической эксплуатации электрических станций и сетей (Приказ № 1070 от 04.10.2022) прямо устанавливаются требования к безопасности, надёжности и порядку эксплуатации оборудования. Это означает, что аудит энергообъектов должен опираться не только на общие стандарты IIA, но и на эти нормативы — то есть проверять соблюдение технических регламентов, полноту обслуживания оборудования, своевременность ремонтов и анализ причин аварий. Именно это формирует основу риск-ориентированного подхода в энергетике [2].

Отдельно Vision 2035 подчёркивает важность современных технологий. На портале проекта говорится, что 92% специалистов считают новые технологии (включая ИИ и автоматизацию) главным источником роста ценности внутреннего аудита, а 96% – что аудиторам нужно развивать цифровые навыки. В энергетике это логично: компания собирает огромные объёмы данных – финансовых и нефинансовых. Если аудитор умеет работать с этими данными, он может быстрее видеть проблемы и отклонения. Это способствует переходу к аудиту, основанному на данных: аналитика процессов, автоматизированные тесты и постоянный мониторинг рисков. Такой подход соответствует современным Global Internal Audit Standards (2024), где подчёркивается, что аудит должен повышать ценность компании и смотреть на ключевые риски [1].

Тема цифровизации отражена и на уровне Минэнерго: ведомственный проект «Цифровая энергетика» направлен на внедрение автоматизированного мониторинга, предиктивной диагностики и расширение использования цифровых платформ на предприятиях. Для внутреннего аудита это открывает новое направление — проверку зрелости цифровых процессов, качества данных, кибербезопасности и эффективности внедрённых технологий [3].

Если перевести всё это на практику для энергетического предприятия, то улучшение внутреннего аудита можно описать так. Во-первых, внутренний аудит стоит закреплять как функцию, связанную со стратегией компании: планы проверок и аналитики нужно строить так, чтобы они поддерживали важнейшие цели предприятия и его инвестиционные приоритеты. Во-вторых, внутренний аудит должен планироваться на основе рисков отрасли: главное внимание – износу оборудования, аварийности, эффективности ремонтов, обоснованности капитальных вложений, а также цифровым и киберрискам, которые усиливаются при модернизации и развитии интеллектуальных систем. В-третьих, нужно расширять цифровые инструменты аудита: подключать аналитику, делать дашборды для отслеживания ключевых показателей, автоматизировать типовые проверки и использовать анализ данных для поиска нетипичных отклонений. И, наконец, меняются компетенции аудитора: ему важно разбираться не только в классическом аудите, но и в данных, цифровых системах энергетики и уметь выстаивать коммуникации с руководством, потому что от него ждут не «отчёта о нарушениях», а ясных выводов и полезных рекомендаций.

Внутренний аудит в энергетике нужно развивать в сторону той модели, которую описывает Internal Audit: Vision 2035: меньше формального контроля и больше полезных рекомендаций руководству, активная работа с рисками отрасли и использование цифровых инструментов. Такой внутренний аудит помогает компании снижать потери, эффективнее вкладывать деньги в модернизацию и повышать устойчивость работы предприятия.

Список источников

1. The Institute of Internal Auditors. Definition of Internal Auditing [Electronic resource] // The IIA. – 2024. URL: https://ia-vision2035.org/ (28.11.2025)

2. Министерство энергетики Российской Федерации. Приказ № 1070 от 04.10.2022 «Об утверждении Правил технической эксплуатации электрических станций и сетей Российской Федерации». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://minenergo.gov.ru (30.11.2025)

3. Министерство энергетики РФ. Ведомственный проект «Цифровая энергетика». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://minenergo.gov.ru/activity/project-activities/projects/departmental-project-digital-energy (30.11.2025)

УДК 33

ОТРАСЛЕВЫЕ ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ В ОРГАНИЗАЦИЯХ ГАЗОРАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСА: АНАЛИЗ ТЕНДЕНЦИЙ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ

ЗЮКИН ДМИТРИЙ ВИКТОРОВИЧ,
к. э. н., доцент, доцент кафедры УиСО
ГУСАРОВА НАДЕЖДА МАКСИМОВНА
магистрант направления экономика,
ЧОУ ВО «Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса»

Аннотация. В статье исследуются отраслевые особенности управления дебиторской задолженностью в компаниях газораспределительного комплекса России. На основе сравнительного анализа данных бухгалтерской отчетности 200 организаций по всем федеральным округам за период 2020–2024 гг. выявлена устойчивая структурная асимметрия и значительная региональная дифференциация. Установлено, что средняя доля дебиторской задолженности в активах по отрасли составляет 9,9%, однако варьируется от 3,0% (г. Москва) до 51,1% (г. Санкт-Петербург). Высокий показатель Санкт-Петербурга обусловлен регистрацией головного офиса АО «ГАЗПРОМ ГАЗОРАСПРЕДЕЛЕНИЕ», что является ключевой отраслевой особенностью. Наибольшие риски выявлены в Северо-Кавказском ФО, где доля дебиторской задолженности достигает 16,0%. В работе систематизированы факторы, обусловившие данную диспропорцию, и предложены дифференцированные по группам регионов рекомендации по совершенствованию системы внутреннего контроля и управления оборотными активами. Результаты исследования демонстрируют необходимость применения различных критериев оценки эффективности управления дебиторской задолженностью для головных и региональных компаний в регулируемых отраслях.

Ключевые слова: дебиторская задолженность, газораспределительный комплекс, управление оборотными активами, финансовый анализ, внутренний контроль, отраслевые особенности, «Газпром газораспределение», региональная дифференциация.

INDUSTRY-SPECIFIC FEATURES OF ACCOUNTS RECEIVABLE MANAGEMENT IN GAS DISTRIBUTION COMPLEX ORGANIZATIONS: ANALYSIS OF TRENDS AND EFFICIENCY ASSESSMENT

Zyukin Dmitry Viktorovich,
Gusarova Nadezhda Maksimovna

Abstract. This article examines the industry-specific characteristics of accounts receivable management in Russian gas distribution companies. A comparative analysis of financial statements from 200 organizations across all federal districts for the period 2020–2024 reveals persistent structural asymmetries and significant regional differentiation. The average share of accounts receivable in assets across the industry is 9.9%, but

ranges from 3.0% (Moscow) to 51.1% (St. Petersburg). St. Petersburg's high figure is due to the registration of the head office of Gazprom Gas Distribution JSC, a key industry characteristic. The greatest risks are identified in the North Caucasus Federal District, where the share of accounts receivable reaches 16.0%. The study systematizes the factors that led to this disproportion and offers recommendations for improving internal control and working capital management systems, differentiated by regional groups. The study's results demonstrate the need to apply different criteria for assessing the effectiveness of accounts receivable management for parent and regional companies in regulated industries.
Keywords: accounts receivable, gas distribution complex, working capital management, financial analysis, internal control, industry specifics, Gazprom Gas Distribution, regional differentiation.

Значимость исследования обусловлена ключевой ролью газораспределительных компаний (далее – ГРК) в энергетической и социальной инфраструктуре России. Эффективное управление их финансовыми ресурсами, в особенности дебиторской задолженностью (далее – ДЗ), критически важно для обеспечения устойчивости, инвестиционной привлекательности и выполнения социальных обязательств [2, 3]. Специфика отрасли, характеризующаяся массовостью потребителей, жестким государственным регулированием тарифов, ограничениями на применение штрафных санкций, а также сложной структурой, формирует уникальные риски и требует особых подходов к управлению ДЗ [5, 6].

Проблема заключается в отсутствии единого подхода к оценке эффективности управления ДЗ в газораспределительном комплексе, который бы учитывал как структурные искажения, так и значительную региональную социально-экономическую дифференциацию.

Анализ данных выявил не устойчивую общую тенденцию, а значительную структурную асимметрию в распределении дебиторской задолженности. Совокупный объем активов исследуемых организаций за пятилетие продемонстрировал рост, однако динамика ДЗ имеет ярко выраженную региональную специфику.

Таблица 1

Динамика активов ГРК по ФО в 2020-2024 гг., тыс. рублей.

	Величина активов, тыс. рублей					
	2024	2023	2022	2021	2020	2020-2024 гг
г. Москва	151 609 645	128 355 483	108 038 138	94 537 880	81 283 857	563 825 003
г. Санкт-Петербург	592 329 623	535 927 463	528 506 209	501 612 040	636 459 387	2 794 834 722
Центральный ФО	293 024 758	255 829 761	203 426 885	173 781 355	150 478 164	1 076 540 923
Северо-Западный ФО	77 656 713	70 151 262	55 184 605	46 206 516	39 366 764	288 565 860
Южный ФО	163 757 567	139 000 397	115 943 889	98 550 868	88 097 054	605 349 775
Приволжский ФО	155 523 347	143 202 779	116 698 029	70 754 832	58 472 364	544 651 351
Уральский ФО	85 450 695	76 614 343	64 858 309	53 881 915	49 769 586	330 574 848
Сибирский ФО	60 788 135	43 788 373	30 207 453	26 211 754	18 351 102	179 346 817
Северо-Кавказский ФО	23 742 590	22 403 851	18 486 574	16 808 114	15 323 100	96 764 229
Дальневосточный ФО	33 661 093	26 690 413	20 190 110	17 703 832	16 142 493	114 387 941
ВСЕГО	1 637 544 166	1 441 964 125	1 261 540 201	1 100 049 106	1 153 743 871	6 594 841 469

Анализ совокупных данных выявил устойчивый рост активов организаций газораспределительного комплекса во всех ФО за период 2020-2024 гг., что свидетельствует о развитии инфраструктурного потенциала отрасли. При этом наблюдается значительная концентрация экономической массы: на Центральный (включая Москву), Северо-Западный (включая Санкт-Петербург) и Южный ФО в 2024 году суммарно приходилось более 60% совокупных активов выборки.

В отличие от активов, динамика дебиторской задолженности (ДЗ) демонстрирует ярко выраженную структурную асимметрию. На г. Санкт-Петербург, где зарегистрирован головной офис АО «ГАЗПРОМ ГАЗОРАСПРЕДЕЛЕНИЕ», приходится доминирующая доля совокупной ДЗ по выборке — свыше 1,4 трлн руб. за пятилетний период. Это указывает на концентрацию расчетных функций и внутригрупповых операций в едином центре. В остальных округах абсолютные объемы ДЗ сопоставимы с

масштабом их операционной деятельности [1,4].

Таблица 2

Динамика ДЗ ГРК по федеральным округам в 2020-2024 гг., тыс. рублей.

	Дебиторская задолженность					
	2024	2023	2022	2021	2020	2020-2024 гг
г. Москва	4 837 682	5 335 485	3 479 763	1 746 804	1 563 233	16 962 967
г. Санкт-Петербург	252 521 487	249 191 483	271 450 480	254 226 281	399 386 806	1 426 776 537
Центральный ФО	22 955 620	22 224 022	19 364 065	16 851 369	14 352 068	95 747 144
Северо-Западный ФО	5 250 426	5 022 598	3 726 716	3 203 244	2 855 387	20 058 371
Южный ФО	11 707 844	10 194 833	11 041 845	10 028 596	9 323 729	52 296 847
Приволжский ФО	7 851 235	7 785 772	6 836 055	4 481 572	4 825 559	31 780 193
Уральский ФО	8 792 122	8 704 125	7 402 731	3 854 009	4 084 183	32 837 170
Сибирский ФО	3 564 423	3 177 467	2 356 390	1 977 300	1 835 988	12 911 568
Северо-Кавказский ФО	4 121 828	4 075 549	2 460 644	2 411 374	2 421 681	15 491 076
Дальневосточный ФО	3 802 320	2 644 782	2 480 075	2 253 623	1 906 601	13 087 401
ВСЕГО	325 404 987	318 356 116	330 598 764	301 034 172	442 555 235	1 717 949 274

Для объективной оценки эффективности управления ДЗ был рассчитан ключевой относительный показатель — доля ДЗ в валюте баланса. Его анализ позволяет выявить регионы с принципиально разным уровнем контроля за ДЗ [9,10].

Таблица 3

Доля ДЗ в активах ГРК по федеральным округам в 2020-2024 гг., %

	Доля дебиторской задолженности в структуре активов, %					
	2024	2023	2022	2021	2020	2020-2024 гг
г. Москва	3,2	4,2	3,2	1,8	1,9	3,0
г. Санкт-Петербург	42,6	46,5	51,4	50,7	62,8	51,1
Центральный ФО	7,8	8,7	9,5	9,7	9,5	8,9
Северо-Западный ФО	6,8	7,2	6,8	6,9	7,3	7,0
Южный ФО	7,1	7,3	9,5	10,2	10,6	8,6
Приволжский ФО	5,0	5,4	5,9	6,3	8,3	5,8
Уральский ФО	10,3	11,4	11,4	7,2	8,2	9,9
Сибирский ФО	5,9	7,3	7,8	7,5	10,0	7,2
Северо-Кавказский ФО	17,4	18,2	13,3	14,3	15,8	16,0
Дальневосточный ФО	11,3	9,9	12,3	12,7	11,8	11,4
ВСЕГО	19,9	22,1	26,2	27,4	38,4	26,0

Анализ данных таблицы 3 выявляет не просто региональные различия, а позволяет сформировать типологию регионов в газораспределительном комплексе по уровню контроля за дебиторской задолженностью:

1. Группа «Структурного искажения» представлена исключительно г. Санкт-Петербургом (средняя доля 51,1%). Столь экстремальное значение является следствием корпоративной архитектуры холдинга, где головная организация аккумулирует межфирменные расчеты. Положительная тенденция к снижению доли с 62,8% в 2020 г. до 42,6% в 2024 г. указывает на оптимизацию финансовых потоков внутри группы, а не на операционную работу с дебиторами. Данный регион должен анализироваться обособленно.

2. Группа «Повышенного риска и низкой эффективности» включает Северо-Кавказский ФО (16,0%), Дальневосточный ФО (11,4%) и Уральский ФО (9,9%). Стабильно высокий или растущий показатель, особенно в Северо-Кавказском ФО (пик 18,2% в 2023 г.), служит сигналом о системных проблемах. Вероятными причинами являются низкая платежная дисциплина населения, а также недостаточная эффективность локальных процедур взыскания просроченной задолженности.

3. Группа «Эффективного управления» объединяет регионы, где доля ДЗ стабильно находится на уровне ниже среднеотраслевого (без учета Санкт-Петербурга) или демонстрирует уверенную отрицательную динамику. К этому сегменту относятся:

- Приволжский ФО (5,8%) и г. Москва (3,0%) — категория лидеров, демонстрирующая образцовую практику управления, скорее всего, за счет политики предоплаты и жесткого контроля.

- Сибирский ФО (7,2%), Северо-Западный ФО (7,0%), Центральный ФО (8,9%) и Южный ФО (8,6%) — регионы со сбалансированными и контролируемыми показателями, где доля ДЗ либо стабильна, либо имеет тенденцию к снижению (как в Южном и Сибирском ФО).

Выявленная структурная асимметрия является прямым следствием отраслевых особенностей газораспределительного комплекса [5, 6].

Ключевые отраслевые факторы, влияющие на управление ДЗ:

1. Холдинговая структура: наличие головной организации-расчетного центра, что приводит к концентрации ДЗ и требует раздельного анализа «операционной» и «расчетной» задолженности.
2. Региональная дифференциация: эффективность управления ДЗ напрямую зависит от социально-экономических условий региона (платежеспособность населения, государственная поддержка).
3. Жесткое нормативное регулирование: тарифное регулирование и социальные ограничения на ограничение подачи газа сужают арсенал инструментов воздействия на дебиторов-физических лиц.

По результатам анализа сформулированы дифференцированные рекомендации по совершенствованию управления ДЗ:

1. Для головных компаний:

- внедрение системы скоринга дочерних обществ и ключевых контрагентов;
- оптимизация сроков и форматов внутрикорпоративных расчетов;
- использование современных финансовых инструментов (факторинг портфеля ДЗ) [8].

2. Для региональных компаний «групп риска»:

- ужесточение политики в отношении неплатежеспособных групп дебиторов;
- внедрение регламентов претензионно-исковой работы и ее автоматизация.

3. Для всей отрасли:

- разработка дифференцированных отраслевых стандартов управления ДЗ, учитывающих региональную специфику;
- внедрение единой цифровой платформы для мониторинга ДЗ в режиме, близком к реальному времени [1].

Таким образом, проведенное исследование на основе репрезентативной выборки из 200 организаций подтвердило гипотезу о наличии ярко выраженной структурной асимметрии и региональной дифференциации в уровне дебиторской задолженности газораспределительного комплекса.

Установлено, что усредненные отраслевые показатели эффективности управления ДЗ являются малопригодными для анализа. Необходимо применять дифференцированный подход, разделяя оценку головных расчетных центров (г. Санкт-Петербург) и региональных операторов.

Выявлены регионы с максимальными рисками (Северо-Кавказский ФО), где высокий уровень ДЗ указывает на системные проблемы в системе внутреннего контроля и требует первоочередного внимания.

Перспективы дальнейших исследований видятся в углубленном анализе структуры ДЗ (просроченная, сомнительная) по регионам.

Список источников

1. Бабенко М.А., Ширяева А.С. Управление дебиторской задолженностью в условиях цифровой трансформации // Финансы и кредит. – 2022. – Т. 28, № 12. – С. 2712-2730.
2. Бланк И.А. Управление финансовыми ресурсами: учебник. – М.: Юрайт, 2021. – 745 с.
3. Бригхэм Ю., Гапенски Л. Финансовый менеджмент: Полный курс: В 2-х т. – СПб.: Питер, 2020. – 1232 с.
4. Жилкина А.Н. Управление финансами. Финансовый анализ предприятия: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2023. – 332 с.

5. Ивашковская И.В., Филатова Н.В. Отраслевые детерминанты финансовой архитектуры компании // Корпоративные финансы. – 2021. – Т. 15, № 2. – С. 8-31.
6. Самылин А.И. Управление оборотным капиталом в инфраструктурных компаниях // Экономика и предпринимательство. – 2022. – № 11 (148). – С. 556-560.
7. Соколов Я.В., Пятов М.Л. Бухгалтерский учет как зеркало экономики предприятия // Бухгалтерский учет. – 2023. – № 5. – С. 12-19.
8. Щербаков В.А. Антикризисное управление предприятием: учебное пособие. – М.: КноРус, 2021. – 288 с.
9. Официальный сайт ПАО «Газпром»: https://www.gazprom.ru (разделы «Раскрытие информации», «Газпром газораспределение»).
10. Официальные сайты и раскрытие информации проанализированных компаний.

УДК 657.1:658.155.3

ОСОБЕННОСТИ ОТРАЖЕНИЯ РАСХОДОВ БУДУЩИХ ПЕРИОДОВ В БУХГАЛТЕРСКОМ УЧЕТЕ ОРГАНИЗАЦИЙ МАЛОГО БИЗНЕСА

ШАРИПОВА ВАЛЕРИЯ РАМИЛЕВНА
студентка
ФГБОУ ВО «Казанский Государственный Энергетический Университет»

Научный руководитель: Дыганова Рената Рафаилевна
к.э.н., доцент
ФГБОУ ВО «Казанский Государственный Энергетический Университет»

Аннотация: Статья посвящена исследованию специфики признания и списания расходов будущих периодов (РБП) в бухгалтерском учете малых коммерческих организаций. Раскрыты нормативные основы применения счета 97 «Расходы будущих периодов», проблемы определения сроков и методов распределения таких затрат, а также их влияние на формирование финансового результата в условиях упрощенного учета. На практических примерах рассмотрены спорные ситуации с отнесением затрат на РБП и последствия их некорректного учета для налоговых обязательств. В заключение представлены комплексные рекомендации по формированию положений учетной политики, внедрению автоматизированного контроля над РБП и организации внутреннего контроля, направленные на повышение достоверности и прозрачности бухгалтерской (финансовой) отчетности.
Ключевые слова: расходы будущих периодов, РБП, счет 97, малый бизнес, бухгалтерский учет, учетная политика, финансовый результат, автоматизация учета.

FEATURES OF REPRESENTING FUTURE PERIOD EXPENSES IN THE ACCOUNTING OF SMALL BUSINESS ORGANIZATIONS

Sharipova Valeria Ramilevna

Scientific adviser: Dyganova Renata Rafailievna

Abstract: The article is devoted to the study of the specifics of recognizing and writing off expenses of future periods in the accounting of small commercial organizations. The normative basis for the use of account 97 "Prepaid Expenses", the problems of determining the terms and methods of allocating such costs, as well as their impact on the formation of the financial result under the simplified accounting regime are disclosed. Practical examples consider controversial situations with the attribution of costs to prepaid expenses and the consequences of their incorrect accounting for tax liabilities. In conclusion, comprehensive recommendations are presented on the formation of accounting policy provisions, the introduction of automated control over prepaid expenses and the organization of internal control, aimed at improving the reliability and transparency of financial statements.
Keywords: future-period expenses, RBP, account 97, small business, accounting, accounting policy, financial result, accounting automation.

В контексте управления малым бизнесом вопрос правильного формирования затрат и финансовых результатов стал особенно важным. Одной из областей бухгалтерских вопросов и споров является подтверждение и распределение затрат будущих периодов (далее - FPE), которые непосредственно влияют на точность финансовой отчетности, налоговую нагрузку и управленческие решения. Небольшие организации, использующие упрощенные методы бухгалтерского учета, часто сталкиваются с ограниченностью ресурсов, изменчивыми допущениями в бухгалтерском учете и недостаточным методологическим руководством, что приводит к определенным проблемам в бухгалтерском учете и риску ошибок.

Расходы будущих периодов (РБП) – это затраты, которые, будучи понесенными в текущем отчетном периоде, призваны обеспечить получение экономических выгод в последующих периодах. Их экономическая сущность заключается в необходимости соблюдения принципа начисления, который требует сопоставления расходов с доходами, которые они помогают генерировать. В Российской Федерации учет РБП регламентируется комплексом нормативных актов, включая Федеральный закон «О бухгалтерском учете» №402-ФЗ, Положение по бухгалтерскому учету 10/99 «Расходы организации», а также Планом счетов и методическими указаниями Минфина. Согласно установленным правилам, РБП первоначально признаются в составе активов организации, а затем равномерно или на иной экономически обоснованной основе списываются на расходы того периода, к которому они относятся. Классификация РБП может проводиться по различным критериям, таким как срок их признания, характер ожидаемой экономической выгоды и специфика самих затрат. Типичными примерами РБП являются расходы на получение лицензий, сертификатов, приобретение программного обеспечения, оплату аренды, страховых взносов, рекламных кампаний и прочих авансовых платежей, оказывающих влияние на будущую операционную деятельность [1].

Организации малого бизнеса, чьи размеры (выручка, численность сотрудников, капитал) соответствуют законодательным критериям, могут применять упрощенные методы ведения бухгалтерского учета. Эти методы включают сокращенный план счетов, упрощенные формы регистров, возможность использования кассового метода для отдельных операций и составление отчетности по сокращенным формам. Цель таких упрощений – снизить нагрузку на учетный персонал. Однако, это может привести к потере аналитической детализации и повышению субъективности при оценке и распределении расходов. Как следствие, учет расходов будущих периодов (РБП) в малом бизнесе нередко осуществляется без детально разработанной учетной политики, что может нарушать принципы сопоставимости, обоснованности и последовательности признания затрат [2].

Малые организации часто сталкиваются с трудностями при учете расходов будущих периодов (РБП). Хотя для этого предназначен счет 97, его используют не всегда корректно, либо вовсе игнорируют, сразу списывая авансы как текущие расходы, что является ошибкой. Для признания РБП необходимы подтверждающие документы: договоры, акты, счета-фактуры и платежки, доказывающие связь затрат с будущими выгодами. Правила списания РБП должны быть прописаны в учетной политике, исходя из срока их использования. Чаще всего применяется равномерное списание, но возможны и другие методы, если они отражают реальное потребление выгод. Основные проблемы малого бизнеса в этой области – сложность определения сроков признания, недостаток внутреннего контроля и неопределенность в использовании счета 97 при упрощенном учете. Неверное списание РБП искажает финансовую отчетность, в частности, оборотные активы и прочие расходы, делая ее менее полезной для анализа [3].

Практические аспекты учета РБП в небольших организациях. Большинство ограничений в деловой практике для малого бизнеса связаны с затратами на цифровые технологии, такими как бухгалтерский учет, хранение, закупка программного обеспечения для управления, доступ к облачным сервисам и их обслуживание. Эти сборы будут зачислены на счет 97 при получении неисключительного права на использование программного продукта и будут амортизироваться в течение срока действия лицензионного соглашения. Предоплаченные расходы на аренду и страховые взносы также включены в РБП и должны быть включены в текущую стоимость, чтобы фактически воспользоваться услугой. Стоимость лицензии и сертификации распределяется в течение срока действия лицензии, поскольку она предна-

значена для поддержки деятельности организации в течение длительного времени. Распространенные ошибки бухгалтерского учета включают единовременное признание затрат на будущие периоды, отсутствие фиксированных методов начисления амортизации и несоответствия между аналитическим и комплексным учетом. Ошибки могут быть исправлены путем сторнирования неверных записей или корректировки счета 97 и правильного распределения корректировок в соответствии с требованиями ПБУ 22/2010 "Исправление ошибок в бухгалтерском учете и отчетности" [4].

Рекомендации по улучшению учета РБП. Чтобы свести к минимуму искажения, небольшим организациям рекомендуется разработать учетную политику, которая включала бы четкие алгоритмы подтверждения и амортизации ограничительных методов ведения бизнеса, определения стандартов важности, установления процедур аналитического учета и контроля за периодом распределения затрат. Эффективным методом является реализация автоматического учета ограничительной деловой практики посредством внедрения программных решений, которые обеспечивают своевременное подтверждение и контролируемую амортизацию, связанную с контрактами и сроками действия прав. Важным фактором является создание системы внутреннего контроля, которая включает проверку ключевых документов, мониторинг точности операций и ответственность должностных лиц за составление бюджета, ориентированного на конкретные результаты.

Бухгалтерский учет РБП в небольших организациях имеет определенные особенности, обусловленные правом на использование упрощенных методов ведения бухгалтерского учета, но это не освобождает организацию от соблюдения принципов надежности и разумного распределения затрат. Использование счета 97 является наиболее правильным способом отражения затрат на получение прибыли в будущем периоде. Основные направления совершенствования включают совершенствование учетной политики, автоматизацию процессов и усиление внутреннего контроля. Внедряя эти меры, небольшие организации не только составляют финансовую отчетность, соответствующую требованиям прозрачности и аналитической применимости, но и помогают снизить риск возникновения бухгалтерских ошибок и обеспечить точную оценку финансовых результатов.

Список источников

1. Федеральный закон «О бухгалтерском учёте» от 06.12.2011 № 402-ФЗ (в ред. 12.12.2023). URL: https://www.diadoc.ru/docs/laws/fz-buhuchyot-402 (дата обращения: 27.11.2025).

2. Учет расходов будущих периодов: правила признания. Бухгуру. URL: https://buhguru.com/buhguru-nejro/uchet-rashodov-budushhih-periodov-pravila-priznaniya.html (дата обращения: 27.11.2025).

3. Счет 97 «Расходы будущих периодов». Бухсофт. URL: https://www.buhsoft.ru/article/2410-schet-97 (дата обращения: 27.11.2025).

4. Положение по бухгалтерскому учёту «Исправление ошибок в бухгалтерском учёте и отчетности» (ПБУ 22/2010). КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103309/1aa20a59e12e7573199d042041332d47f3d5edbb/ (дата обращения: 27.11.2025).

УДК 657.6

ОСОБЕННОСТИ МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ ПРИ АУДИТЕ ЗАПАСОВ

КОЗЬЯКОВА ЕЛЕНА ОЛЕГОВНА
магистрант
ФГБОУ ВО «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»

Научный руководитель: Богатая Ирина Николаевна
д.э.н., профессор
ФГБОУ ВО «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»

Аннотация: данная статья посвящена исследованию особенностей методики оценки системы внутреннего контроля (СВК) при проведении аудита запасов. Рассматриваются ключевые элементы СВК, методы их оценки, а также практические рекомендации по совершенствованию процесса аудита. Особое внимание уделяется специфическим аспектам проверки запасов, таким как инвентаризация, учет движения материальных ценностей и контроль над сохранностью имущества организации.
Ключевые слова: система внутреннего контроля, аудит запасов, аудиторские процедуры, инвентаризация, учет движения запасов, складской учет.

FEATURES OF THE INTERNAL CONTROL SYSTEM ASSESSMENT TECHNIQUE IN STOCK AUDIT

Kozyakova Elena Olegovna

Scientific adviser: Bogataya Irina Nikolaevna

Abstract: This article explores the features of the methodology for assessing the internal control system (ICS) during the audit of inventory. It examines the key elements of the ICS, the methods for assessing them, and provides practical recommendations for improving the audit process. Special attention is given to the specific aspects of inventory audits, such as inventory management, tracking the movement of inventory, and ensuring the safety of the organization's assets.
Keywords: internal control system, inventory audit, audit procedures, inventory management, tracking the movement of inventory, and warehouse accounting.

Эффективная деятельность организации обеспечивается за счет наличия достаточного количества как трудовых, так и материальных и финансовых ресурсов [1]. Материальные ресурсы являются основой функционирования организации, так как обеспечивают процесс деятельности хозяйства. Наиболее важным фактором, что осуществляет непрерывный и постоянный процесс воспроизводства, являются запасы [2, с. 13]. Это происходит, поскольку организация не может функционировать должным образом без данного ресурса. Зачастую состав запасов и их бухгалтерский учет организации не соответствует требованиям действующих нормативных актов. Важную роль в системе бухгалтерского учета играет учет запасов. Поскольку при его правильной организации можно избежать дополнительных затрат.

Система внутреннего контроля (СВК) является неотъемлемой частью эффективного управления организацией, так как обеспечивает надежность финансовой отчетности, защиту активов и соблюдение требований нормативных актов. Одной из важнейших областей применения СВК является аудит запасов, поскольку они представляют собой значительную долю активов большинства организаций и предприятий и оказывают существенное влияние на финансовые показатели [3, с. 139].

Система внутреннего контроля представляет собой согласно МСА 315 систему, разработанную, внедренную и поддерживаемую лицами, отвечающими за корпоративное управление (ЛОКУ), руководством и другими сотрудниками для обеспечения разумной уверенности в достижении целей организации в отношении надежности процесса подготовки финансовой отчетности, эффективности и результативности операций, а также соблюдения применимых законов и нормативных актов [4].

Согласно международным стандартам аудита (МСА), система внутреннего контроля включает в себя пять компонентов:

- Контрольная среда;
- Процесс оценки рисков в организации;
- Информационная система и информационное взаимодействие;
- Контрольные процедуры;
- Процесс мониторинга системы внутреннего контроля организации.

Оценка системы внутреннего контроля проводится на этапе планирования аудита и продолжается в процессе всей проверки, поскольку необходима для получения полной и оперативной информации о характере операций с запасами, применяемых процедурах контроля за поступлением, движением и сохранностью запасов, а также для оценки эффективности этих процедур [5, с. 52].

Системой внутреннего контроля должны быть охвачены абсолютно все виды запасов, а также все проводимые с ними хозяйственные операции.

При контроле операций с запасами необходимо иметь представление по таким вопросам, как:

- правовой обоснованности операций с запасами в части соблюдения договорных отношений с поставщиками и подрядчиками;
- экономической сущности отображения на счетах бухгалтерского учета;
- полноты и правильности оценки запасов в бухгалтерском учете.

Методика оценки системы внутреннего контроля организации предусматривает использование определенного инструментария.

Основные компоненты методологии включают:

– Анализ документов – изучение учетной политики предприятия, приказов, положений и инструкций, а также других локально-нормативных актов, регламентирующих порядок учета и хранения запасов.

Примером является проверка наличия утвержденных методик проведения инвентаризации и порядка отражения выявленных расхождений.

– Наблюдение и опрос сотрудников – непосредственное наблюдение за выполнением операций по учету и хранению запасов, проведение интервью с ответственными лицами.

В качестве примера можно привести наблюдение за процессом приемки материалов на склад, осуществление проверки соответствия фактического количества имеющихся запасов первичным учетным документам.

– Тестирование контрольных процедур – выполнение тестов для подтверждения эффективности действующих механизмов контроля.

Примером является проведение выборочной проверки правильности оформления первичных документов на отпуск материалов со склада.

– Оценка уровня риска существенного искажения – определение вероятности возникновения ошибок в учете запасов вследствие неэффективности СВК.

Одним из примеров является анализ частоты выявления недостач или излишков при предыдущих инвентаризациях.

Инвентаризация является основным инструментом проверки фактического наличия запасов и сопоставления полученных данных с учетными показателями.

Эффективность проведения инвентаризации зависит от ряда факторов:

– наличие четкого регламента проведения инвентаризации;

– участие квалифицированных специалистов;

– использование современных технологий идентификации товаров (штрих-коды, RFID-метки);

– регулярность проведения внеплановых проверок отдельных категорий запасов.

В качестве практического примера можно привести организацию, которая внедрила автоматизированную систему сканирования штрих-кодов при приеме и отпуске материалов, что позволило сократить количество ошибок и ускорить процесс инвентаризации.

Контроль за движением запасов включает проверку полноты и своевременности регистрации хозяйственных операций, правильность оценки поступивших и выбывших запасов, а также правомерность используемых методов списания себестоимости.

Основные направления проверки запасов включают в себя:

– Проверку соответствия применяемых методов оценки установленным правилам бухгалтерского учета, согласно действующему законодательству, а также положениям, закрепленным в учетной политике самой организации;

– Проверку своевременности отражения операций в регистрах бухгалтерского учета;

– Проверку наличия разрешительных подписей на документах, подтверждающих движение запасов.

Оценивая функционирующую систему внутреннего контроля в части запасов, необходимо определить:

1. Наличие надлежащих условий хранения запасов, по причине того, что их порча приводит к снижению стоимости активов организации.

Необходимо иметь представление о том, в каких условиях содержатся запасы в местах их хранения, а также каким образом они размещены, чтобы в случае необходимости была возможность их быстрой приемки, отпуска и проверки фактического наличия. Следует также определить наличие запасов, принадлежащих сторонним организациям и принятых на ответственное хранение, хранятся и учитываются ли они обособленно от собственных активов организации.

Наряду с этим, необходимыми условиями для количественного учета запасов являются рациональное их размещение на местах хранения и оснащение специализированными измерительными приборами.

Отсутствие вышеперечисленных требований демонстрирует несовершенство системы внутреннего контроля и свидетельствует о возможном искажении данных о количественном и стоимостном выражении всех видов запасов в бухгалтерской (финансовой) отчетности. В таком случае при проведении аудита операций с запасами необходимо будет расширить объем аудиторских процедур по существу.

2. Перечень материально-ответственных лиц и заключенных с ними договоров о полной материальной ответственности, а также круг лиц, имеющих право подписи документов на приемку и отпуск на сторону запасов.

При осуществлении проверки документов по отражению движения запасов необходимо удостовериться в том, что к отражению в бухгалтерском учете принимаются только те документы, которые оформлены соответствующим образом и подписаны уполномоченными на то лицами.

В противном случае это также будет свидетельствовать о слабой эффективности внутреннего контроля, что, в свою очередь, требует увеличения объема аудиторских процедур по существу.

3. Существование нормирования в системе управления запасами, свидетельствующее об установлении и соблюдении норм отпуска сырья и материалов в производство и на сторону, а также и нормы запасов, необходимых для бесперебойной работы производства и реализации продукции.

Наличие сверхнормативных запасов может свидетельствовать о чрезмерном расходовании средств на закупку запасов, в которых пока нет необходимости, возникновении дополнительных затрат на хранение, увеличении вероятности порчи и устаревания. Перечисленные причины влекут за собой уменьшение выручки. К такому же результату приводит и отклонение запасов в сторону их сокращения от установленных норм. Возникновение подобных ситуаций подтверждает неэффективность системы

внутреннего контроля, поэтому необходимо вести постоянный учет и контроль за состоянием запасов, так как своевременное и оперативное выявление отклонений поможет принять четкие и грамотные управленческие решения с целью минимизации убытков.

4. Своевременность отражения фактов хозяйственной деятельности с запасами в регистрах бухгалтерского учета.

В процессе проведения проверки необходимо ознакомиться с системой документооборота, процедурами передачи информации из складских подразделений в бухгалтерию и процедурами ее обработки, проверить осуществление сверок данных синтетического учета запасов с данными складского учета (ведение карточек, книг). Несвоевременность и нерегулярность передачи информации, ее обработки, сверки данных складского учета с данными бухгалтерских регистров и показателями отчетности свидетельствуют о недостатках системы внутреннего контроля и влекут за собой искажения данных в отчетности организации.

5. Соблюдение инвентаризации запасов, которое включает в себя проверку: наличия локально-нормативных актов, регулирующих правила, порядок, а также периодичность проведения инвентаризации; издания приказа о проведении инвентаризации; создания инвентаризационной комиссии с уполномоченными на то лицами; должного отражения результатов проведенных мероприятий.

6. Контроль закупок. Поступившие запасы должны иметь отражение в регистрах складского учета (карточки/книги), оприходование в регистрах бухгалтерского учета в количественном и суммовом выражении должно соответствовать составленным товарно-транспортным накладным, а также счетам-фактурам, которые, в свою очередь, должны быть сопоставимы с условиями заключенных договоров.

Система документооборота должна обеспечивать своевременную передачу в бухгалтерию первичных документов для их отражения в регистрах бухгалтерского учета.

Эффективный внутренний контроль предполагает наличие надежных физических барьеров защиты имущества, ограничение доступа посторонних лиц к местам хранения запасов, регулярный мониторинг состояния помещений и оборудования.

Предложим рекомендуемые меры:

– установка видеонаблюдения и охранной сигнализации;

– разграничение зон ответственности между сотрудниками склада;

– периодическое проведение внезапных проверок условий хранения.

Отметим, что комплексный подход к обеспечению физической сохранности запасов снижает вероятность хищений и порчи имущества.

Для повышения качества оценки системы внутреннего контроля рекомендуется следующее:

– Автоматизировать рутинные операции по учету запасов с использованием специализированных программных продуктов. Рассматривая преимущества автоматизации, основным является сокращение человеческого фактора, повышение скорости обработки данных, снижение затрат на персонал.

– Проводить регулярное обучение персонала современным технологиям и процедурам внутреннего контроля. Выгодами регулярного обучения является повышение квалификации работников, улучшение взаимодействия подразделений, минимизация ошибок.

– Интегрировать внутренние проверки с внешним аудитом путем совместного планирования мероприятий и обмена информацией. Основным преимуществом интеграции является оптимальное распределение ресурсов, устранение дублирующих функций, повышение доверия инвесторов и партнеров.

– Постоянно совершенствовать методику оценки СВК на основе обратной связи от пользователей финансовой отчетности и рекомендаций профессиональных ассоциаций. Перспективами развития методики является формирование единой базы лучших практик, адаптация стандартов к особенностям российского бизнеса.

Подводя итог исследованию, отметим, что оценка системы внутреннего контроля при аудите запасов требует комплексного подхода, учитывающего специфику отрасли, масштабы деятельности организации и уровень зрелости корпоративного управления. Грамотно организованная методика оценки системы внутреннего контроля способствует повышению надежности финансовой отчетности, снижению операционных рисков и укреплению имиджа компании среди заинтересованных сторон.

Список источников

1. Приказ Минфина России №106н «Об утверждении Положения по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: – URL: http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102093651&ysclid=mgru7p2fz9330967575 (22.10.2025)
2. Золотарева, Г. И. Аудит материально-производственных запасов: основной этап проверки / Г. И. Золотарева, Г. В. Денисенко, Л. В. Ерыгина // Аудитор. – 2020. – Т. 6. – № 12. – С. 10–17.
3. Тикишан А.В. Понятия и подходы к организации внутреннего контроля эффективности использования материально-производственных запасов в современных условиях / А.В. Тикишан // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 2-2 (60). – С. 138-141.
4. Международный стандарт аудита 315 (пересмотренный, 2019 г.) «Выявление и оценка рисков существенного искажения» (введен в действие на территории Российской Федерации Приказом Минфина России от 27.10.2021 N 163н) (ред. от 16.10.2023) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2024) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_404880/ (22.10.2025)
5. Пивень И.Г. Внутренний аудит и его роль в системе внутреннего контроля / И.Г. Пивень // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – № 1-2 (71). – С. 51-54.

УДК 33

АУДИТ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

САНЯН АНЖЕЛИКА АРМЕНОВНА
студентка 5 курса, направления подготовки 38.05.01 «Экономическая безопасность»
ФГАОУ ВО «Северо-Кавказский федеральный университет»,
г. Ставрополь

Научный руководитель: Бабич А. А.
к.э.н., доцент
ФГАОУ ВО «Северо-Кавказский федеральный университет»,
г. Ставрополь

Аннотация: в данной статье изучаются аспекты, касающиеся осуществления и организации аудита внешнеэкономической деятельности (ВЭД) предприятия. Актуальность исследования вызвана усиливающейся значимостью ВЭД в среде глобализации и потребностью обеспечения экономической безопасности коммерческих агентов. Рассмотрены цели, задачи и предметы аудита, а также ключевые фазы её реализации.
Ключевые слова: аудит, внешнеэкономическая деятельность, внутренний контроль, экономическая безопасность, регулирование, риски.

AUDIT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF THE ENTERPRISE

Sanyan Anzhelika Armenovna

Scientific supervisor: Babich A. A.

Abstract: this article examines aspects related to the implementation and organization of an enterprise's foreign economic activity audit. The relevance of this study stems from the growing importance in a globalized environment and the need to ensure the economic security of commercial agents. The goals, objectives, and subjects of the audit, as well as the key phases of its implementation, are discussed.
Keywords: audit, foreign economic activity, internal control, economic security, regulation, risks.

В связи с расширением международной деятельности ряда организаций, возникла потребность в углубленном аудиторском контроле их внешнеэкономических операций. Аудит ВЭД представляет собой процесс проверки документации предприятия с целью идентификации потенциальных таможенных рисков. [4]

Эффективное функционирование организации, вовлеченной в международную торговлю, сотрудничающей с зарубежными контрагентами и осуществляющей валютные транзакции, напрямую зависит от проведения квалифицированных проверок. Аудит внешнеэкономической деятельности вправе осуществлять только специалисты, имеющие аккредитованные специалисты.

В период осуществления таможенного аудита, специалист обязан следовать соблюдению положений валютного законодательства, регулирующим внешнеторговый оборот в Российской Федерации. Ключевые задачи аудитора представлены на рисунке 1:

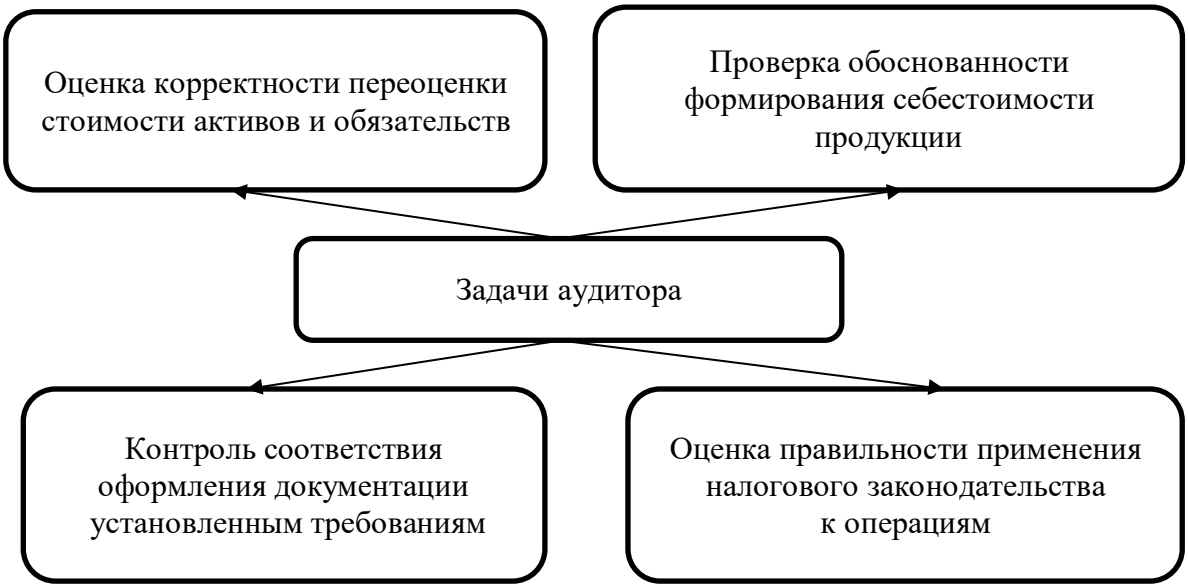

Рис. 1. Задачи аудитора

Ключевая цель аудита - убедиться в правильности бухгалтерского учёта, оценить эффективности экспортно-импортных операций и проверить, соблюдает ли компания российское законодательство.[1] Помимо этого, проверка ВЭД позволяет выявить уровень эффективности системы внутреннего контроля организации. На основании результатов проверки формируется отчёт, содержащий рекомендации, направленные на оптимизацию деятельности, повышение прибыльности, а также устранение выявленных ошибок.

Порядок подготовки документации может варьироваться, поскольку он обусловлен стадиями выполнения аудита ВЭД, спецификой аудиторской задачи, применяемыми методами и подходами в ходе проверки, а также особенностями и масштабом внешнеэкономических операций организации.

Для проведения проверки, вне зависимости от его масштаба, специалисту необходим определённых пакет документов, которые представлены на рисунке 2:

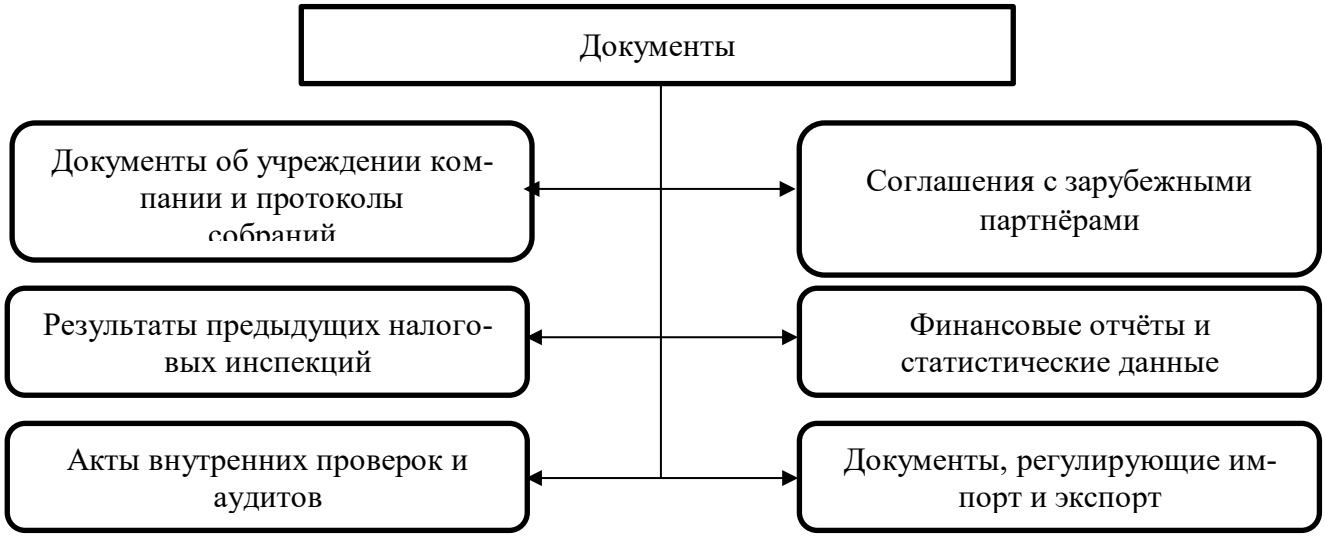

Рис. 2. Документы, необходимые для проведения проверок [2]

В ходе осуществления аудита, специалисты анализируют корректность заполнения различных документов, удостоверяющих осуществление коммерческих операций в иностранных государствах, а

также следят за системой налогообложения и полноту сведений, указанных в отчётности. Далее эксперт составляет заключение, которое формируется согласно законодательству. Оно включает данные о предприятии, итоги ревизии, а также рекомендации по совершенствованию внешнеэкономической деятельности и упорядочиванию денежных потоков.

Аудит внешнеэкономической деятельности можно разделить на аудит импортных, экспортных и валютных операций. [3] Рассмотрим каждый вид.

1) Аудит импортных операций

Задачей проверки импортных операций является подготовка независимого заключения о точности отражения в бухгалтерской отчётности сделок, проводимых по импорту. Проверку импортных операций рекомендуется выполнять посредством детального документального анализа в связи с уникальностью и нетипичностью экономических операций.

Основные направления импортных операций:

1. Проверка точности отображения импортных операций в первичных документах;
2. Проверка точности отображения импортных операций на счетах бухгалтерского баланса;
3. Проверка корректности налогообложения.

То есть, аудит импортных операций направлен на подтверждение правильности сделок в отчетности.

2) Аудит экспортных операций

Задача проверки экспортных операций состоит в формировании заключения о точности учёта экспортных операций во всех значимых направлениях, их соответствии нормативным актам Российской Федерации, а также об их результативности. [1]

Аудит экспортных операций включает в себя выполнение следующих действий:

1. Изучение документации, удостоверяющей возникновение кредиторской или дебиторской задолженности в зарубежной валюте;
2. Контроль компенсации НДС в случае экспорта продукции;
3. Контроль передачи права владения при осуществлении операций.

3) Аудит валютных операций

Регулирование валютных операций и контроль за ними являются ключевыми элементами экономической системы государства. Потребность в их реализации обоснована желанием сократить отток капитала за рубеж и гарантировать стабильность национальной валюты.

Открытие валютного счёта производится тогда, когда проведение валютных операций прописано в уставных документах предприятия. [2] Эксперт начинает проверку правомерности проведения валютных операций с документации, которую предприятие представляет в банковское учреждение для осуществления подобных операций.

Таким образом, в период расширения международной деятельности предприятия увеличивается нужда в квалифицированном анализе внешнеэкономических операций. Такой аудит осуществляемый компетентными экспертами, даёт возможность обнаружить возможные таможенные риски, оценить результативность экспортных, импортных и валютных транзакций. Аудит ВЭД включает в себя исследование документации, систем бухгалтерского учёта контроля внутри компании.

Список источников

1. Шеремет, А. Д. Аудит : учебник / А.Д. Шеремет, В.П. Суйц. – 7-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 375 с.
2. Учет, анализ, аудит : учебное пособие / под общ. ред. Т.Ю. Серебряковой. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2023.
3. Казакова, Н. А. Аудит : учебник для вузов / Н. А. Казакова, Е. И. Ефремова ; под общей редакцией Н. А. Казаковой. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2024.
4. Воронина, Л. И. Аудит: теория и практика : учебник : в 2 частях. Часть 1. Теория / Л. И. Воронина. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2023.

УДК 330

АУДИТ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

ДОЛГОПОЛЕНКО МАРИЯ ДМИТРИЕВНА
студентки 5 курса, направления подготовки 38.05.01 «Экономическая безопасность»
ФГАОУ ВО «Северо-Кавказский федеральный университет»,
г. Ставрополь

Научный руководитель: Бабич Анна Анатольевна
кандидат педагогических наук, доцент
ФГАОУ ВО «Северо-Кавказский федеральный университет»,

Аннотация: в статье рассматриваются основные аспекты проведения финансового аудита на предприятии, его методы, необходимость и результаты, благодаря которым организация может минимизировать риски, исключить вероятные финансовые потери и, в целом, эффективно функционировать в дальнейшем.
Ключевые слова: Финансовый аудит, аудиторское заключение, контроль, проверка, бухгалтерская отчетность, финансовая отчетность.

AUDIT OF THE ENTERPRISE'S FINANCIAL CONDITION

Dolgopolenko Maria Dmitrievna

Scientific adviser: Babich Anna Anatolyevna

Abstract: The article discusses the main aspects of conducting a financial audit at an enterprise, its methods, necessity, and results, which allow the organization to minimize risks, eliminate potential financial losses, and generally function effectively in the future.
Keywords: Financial audit, audit report, control, inspection, accounting statements, financial statements.

Для успешного и эффективного функционирования любого экономического субъекта необходимо проводить финансовый аудит деятельности.

Финансовый аудит необходим для того, чтобы проверить подлинность предоставляемой финансовой деятельности и бухгалтерской отчетности, а также законности осуществления деятельности в целом[3].

В процессе проведения аудита, на предприятии проверяется:

1. Насколько деятельность организации соответствует требованиям законодательства, стандартов бухгалтерского учета;
2. Насколько результативен надзор за использованием ресурсов предприятия;
3. Подлинность отражения показателей в бухгалтерском отчете и финансовых результатах;
4. Наличие скрытых рисков и резервов и т.д.

Главной задачей финансового аудита является изучение и оценка рентабельности и результативности, возможности для развития работы компании в целом. Для того, чтобы осуществить достижение данной задачи, необходимо провести основательную проверку, оценку и изучение информации, которая предоставляется организацией для проверки аудитором [2].

При проведении финансового аудита используются определенные методы сбора и анализа информации (табл. 1).

Таблица 1

Методы, применяемые при проведении финансового аудита

Метод	Сущность
Наблюдение и контроль	Инспектирование и анализ рабочего процесса, насколько своевременно предоставляется информация о функционировании.
Инвентаризация	Проведение инвентаризации, контроль за ее реализацией, либо проведение плановых проверок, которые показывают верно ли было отражено наличие фактического имущества в документах.
Обоснование указанных сведений, которые отображены в ведомостях при помощи использования внешних материалов и источников	Получение писем из банков, кредиторов и дебиторов и других лиц для того, чтобы получить сведения об остатках на счетах, состоянии расчетов, а также имеются ли обязательства и претензии.
Исследовательские процедуры	Обобщение данных, которые были получены в результате аудиторской проверки, выявление отклонений от фактических показателей и т.д.

Также, к вышеперечисленным методам можно отнести осуществление устных и письменных анкетирований работников предприятия.

Финансовый аудит имеет несколько видов: внутренний и внешний.

Внутренний аудит подразумевает всесторонний надзор за финансовым состоянием организации, который осуществляется, непосредственно, внутри фирмы. При проведении внутреннего аудита осуществляется проверка частей управленческого аппарата, существующей документации, а также области финансовой активности экономического субъекта.

Проводиться внутренний аудит может в любое время и за любой период осуществления деятельности.

Результатом является отчет, в котором отражены несоблюдения, риски, а также их воздействие на эффективность деятельности компании. Данный отчет передается руководителю и может быть использован только внутри организации.

Внешний аудит, в свою очередь, делится на обязательный и инициативный.

Обязательный внешний аудит означает более детальный анализ функционирования организации, результатом которого является формирование мнения о истинности показателей бухгалтерской отчетности и является принудительным для некоторых предприятий на уровне законодательства.

Инициативный аудит предполагает проведение проверки по собственному желанию руководителя предприятия. В случае, если проведение аудита в какой-либо фирме является необязательным, его можно провести с целью выявления различных рисков и минимизировать их [1].

Инициаторами данной проверки могут быть инвесторы, учредителями и кредиторы.

Результатом проведенной проверки является аудиторское заключение, которое является официальным документом для внутренних и внешних пользователей бухгалтерской и финансовой отчетности, в котором отражено независимое мнение аудитора.

Руководитель, в свою очередь, после получения аудиторского заключения принимает решения о том, какие меры необходимо принять для улучшения деятельности его организации. В большинстве случаев, после проведения проверок, организация исправляет выявленные ошибки и избегает получения штрафов при последующих проверках других организаций (налоговые органы). Соответственно, организация не несет финансовых убытков.

В современном мире, чтобы удостовериться в том, что компания является устойчивой и добросовестной, необходимо ознакомиться с результатами финансовой аудиторской проверки.

Проведение аудита бухгалтерской и финансовой отчетности является обязательной процедурой в случае, если это предусмотрено законодательством.

Список источников

1. Арабян, К. К. Организация и проведение аудиторской проверки / К.К. Арабян. – Москва: Гостехиздат, 2020. – 448 с.
2. Скобара, В. В. Аудит. Методология и организация / В.В. Скобара. – М.: Дело и сервис, 2018. – 576 с.
3. Федоренко, И.В. аудит. Расширяем границы науки. Теория и методология / И.В. Федоренко – М.: ИНФРА-М, 2017. – 100 с.

НАЛОГИ И НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ

УДК 33

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ВВЕДЕНИЯ ПРОГРЕССИВНОЙ СТАВКИ НАЛОГА НА ДОХОДЫ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ В РФ

КОЧЕТКОВ ТИМОФЕЙ ВЛАДИМИРОВИЧ
студент
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова,
Краснодарский филиал,
г. Краснодар, Россия

Научный руководитель: Тагирова Эльвира Анваровна
ст. преподаватель
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова,
Краснодарский филиал,
г. Краснодар, Россия

Аннотация: введение прогрессивной ставки налогообложения в Российской Федерации является злободневным вопросом для граждан. В статье раскрывается содержание прогрессивной ставки налогообложения, анализируются положительные и отрицательные стороны явления, а также проводится сравнение с опытом других государств. Благодаря вышеизложенным аспектам, читатель сможет сделать выводы об обоснованности и эффективности введения прогрессивной ставки налогообложения, а также её влиянии на различные слои населения.
Ключевые слова: налог на доходы физических лиц, прогрессивная ставка налогообложения, налогообложение, плоская шкала налогообложения, государственный бюджет.

EFFECTIVENESS OF INTRODUCING A PROGRESSIVE TAX ON INCOME OF INDIVIDUALS IN THE RUSSIAN FEDERATION

Kochetkov Timofey Vladimirovich

Scientific adviser: Tagirova Elvira Anvarovna

Abstract: The introduction of a progressive tax rate in the Russian Federation is a pressing issue for citizens. The article explores the content of a progressive tax rate, analyzes its positive and negative aspects, and compares it with the experiences of other countries. By examining these aspects, the reader can draw conclusions about the validity and effectiveness of introducing a progressive tax rate, as well as its impact on different segments of the population.
Keywords: personal income tax, progressive tax rate, taxation, flat tax rate, state budget.

Налог на доходы физических лиц является одним из ключевых источников формирования государственного бюджета. С 2001 года в России ставка НДФЛ была фиксированной, однако в 2021 году была введена прогрессивная двухступенчатая система налогообложения, а в 2024 году пятиступенчатая. [1] Данное изменение очень важно, поскольку затрагивает фундаментальные вопросы перерас-

пределения дохода. Стоит отметить, что до 2001 года ставка была также прогрессивной, однако в 2001 году было решено ввести прямую ставку налогообложения 13%. Такая мера должна была повысить собираемость налога за счёт вывода организаций из теневого сектора, однако показала себя неэффективной, поскольку за первые 10 лет собираемость налога не превысила 4% от ВВП. [2]

Среди позитивных аспектов применения прогрессивной шкалы налогообложения, как для государства, так и для общества выделяют:

1. Рост доходов бюджета. За счёт дополнительных поступлений можно финансировать социальные программы, здравоохранение и другую социальную инфраструктуру.

2. Снижение социального неравенства. Налогообложение является прямым источником перераспределения средств, за счет чего сокращается дифференциация доходов между наиболее и наименее обеспеченными слоями общества, в связи с чем возрастает социальная сплоченность. Более обеспеченные слои населения внесут больший вклад в развитие государства. [3]

Также присутствуют отрицательные стороны:

1. Снижение мотивации к труду и профессиональному развитию. Повышение налоговой ставки может отрицательно сказаться на данных явлениях, поскольку люди будут пытаться контролировать доход, чтобы он попадал в рамки более низкой ставки. Однако фактор является неоднозначным, поскольку может последовать обратная реакция. Люди, понимая, что с их заработка будет взиматься больше налога, будут стремиться удержать его на прежнем уровне и будут стремиться к большему заработку, что может положительно сказаться на уровне ВВП страны.

2. Усложнение расчётов. Ставка увеличивается, начиная с суммы превышения установленной отметки, то есть при доходе 3 млн. руб. с 2,4 млн. руб. будет уплачено 13% налога, а с 0,6 млн. руб. будет уплачено уже 15%. В связи с вышеизложенным затрудняется процесс расчета как со стороны налогоплательщиков, так и со стороны налоговых органов.

3. Угроза роста теневого сектора. С целью повышения экономической эффективности деятельности организации недобросовестные работодатели могут нанимать работников на неофициальных основаниях или указывать доход не в полной мере, а остальную часть передавать «в конверте», чтобы снизить налоговую нагрузку. Этот фактор является угрозой, поскольку прогрессивная налоговая ставка может показать себя неэффективно.

4. «Отток умов». Повышенная налоговая ставка может отталкивать работающих граждан, которые потенциально могут получать доход свыше облагаемого минимальной налоговой ставкой. В связи с чем, они будут стремиться мигрировать в другое государство с меньшей налоговой нагрузкой. Идентичный параметр может касаться людей с капиталом. В поиске меньшей налоговой ставки они могут размещать капитал в других государствах. Вышеописанные явления отрицательно скажутся на экономике государства.

Рассматривая экономику других стран, стоит отметить, что существуют государства, использующие прогрессивную налоговую ставку, при этом их экономика является образцовой. Например, Италия. Там ставка НДФЛ варьируется от 23% до 43% в зависимости от дохода гражданина. При этом длительное время наблюдается тенденция на снижение налогового бремени на социально защищенные слои общества с одновременным повышением нагрузки на средний класс и богатых граждан. [4, с. 9]

Стоит отметить, что успешность введения прогрессивной налоговой ставки зависит от плана введения изменения и сбалансированности подхода. Следует провести тщательный анализ экономической ситуации и социального неравенства, определить уровень недовольства граждан социальным неравенством, чтобы реакция на изменение была предсказуема. [5, с. 451-453] Необходимо определение четких и разумных налоговых порогов, чтобы не перегружать средний класс. Ввести меры по борьбе с теневой экономикой, поскольку её рост является одной из серьезнейших угроз для перехода к прогрессивной ставке. Слоит продумать методы борьбы с оттоком умов и капитала, они могут включать в себя льготы для специалистов каких-либо сфер и налоговые послабления при инвестировании. Также во избежание недовольства со стороны граждан необходимо обеспечить прозрачность реформы и налогового законодательства в целом, понятность законодательства для налогоплательщиков является важным аспектом для обеспечения надлежащего уровня государственного бюджета.

Список источников

1. Налоги – 2025: прогрессивная шкала НДФЛ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://www.garant.ru/article/1737897/. (2025)
2. Налоговые реформа: риски и варианты прогрессивного НДФЛ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://raexpert.ru/researches/ndfl_2024/. (2024)
3. Оценка эффективности введения прогрессивного налога на потребление в России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-vvedeniya-progressivnogo-naloga-na-potreblenie-v-rossii. (2025)
4. Сивков Е. 561 Решение по налогу на прибыль. – СПб.: Издательство Евгений Сивков. – 2025. – С. 8-12.
5. Сушко Д.И., Тагирова Э.А Особенности налогообложения отрасли информационных технологий в Российской Федерации // В сборнике: Наука молодых – будущее России. Сборник научных статей 7-й Международной научной конференции перспективных разработок молодых ученых в 5-ти томах. Том 1. Курск, 2022. – С. 451-453.

УДК: 336.564.2

РЕГИОНАЛЬНЫЕ НАЛОГОВЫЕ ЛЬГОТЫ ДЛЯ БИЗНЕСА В ХАБАРОВСКОМ КРАЕ

ЖЕНТЕРИК СОФЬЯ АЛЕКСЕЕВНА,
ДУЛМАЕВА ОЧИРМА МУНКОЖАРГАЛОВНА,
студенты
ПУТИВЕЦ ГАЛИНА ЭРИКОВНА
к.э.н., доцент, доцент кафедры государственно-правовых дисциплин
ДВИ (филиал) ВГУЮ (РПА Минюста России)

Аннотация. В статье проводится комплексный анализ мер региональной налоговой поддержки предпринимательства, установленных на территории Хабаровского края. Рассматривается правовое регулирование предоставления налоговых льгот по ключевым региональным налогам. Особое внимание уделяется целевым ориентирам налоговой политики края, направленной на стимулирование инвестиционной активности, развитие промышленности и создание новых производств. На основе изучения нормативной базы и статистических данных делается вывод об эффективности применяемых инструментов и их роли в социально-экономическом развитии Дальневосточного региона.
Ключевые слова: региональные налоги, налоговые льготы, налог на имущество организаций, поддержка бизнеса, экономическое развитие.

REGIONAL TAX BENEFITS FOR BUSINESSES IN THE KHABAROVSK TERRITORY

Zhenterik Sofia Alekseevna,
Dulmaeva Ochirma Munkozhargalovna,
Putivets Galina Erikovna

Abstract: the article provides a comprehensive analysis of the measures of regional tax support for entrepreneurship established in the Khabarovsk Territory. The legal regulation of the provision of tax benefits for key regional taxes is being considered. Special attention is paid to the targets of the region's tax policy aimed at stimulating investment activity, developing industry and creating new industries. Based on the study of the regulatory framework and statistical data, a conclusion is drawn about the effectiveness of the tools used and their role in the socio-economic development of the Far Eastern region.
Keywords: regional taxes, tax incentives, corporate property tax, business support, economic development.

Хабаровский край, являясь одним из крупнейших субъектов России на Дальнем Востоке, сталкивается с рядом вызовов, препятствующих динамичному росту предпринимательской деятельности [1]. К ним относятся высокая стоимость ресурсов, климатические особенности, а также ограниченность внутреннего рынка. В этой связи формирование гибкой системы региональных налоговых льгот становится важным элементом экономической политики края.

Нормативно-правовая база, регулирующая предоставление налоговых льгот по региональным налогам, представляет собой многоуровневую систему, основанную на принципах целевого стимулирования приоритетных направлений экономического развития территории. Налоговая система Российской Федерации предоставляет субъектам Федерации значительные полномочия в сфере налогообложения, что закреплено в Налоговом кодексе РФ (далее — НК РФ) [2]. Во-первых, это право вводить до-

полнительные, не предусмотренные федеральным законом льготы для определенных категорий налогоплательщиков. Например, согласно статье 56 НК РФ, законами субъектов Российской Федерации могут устанавливаться налоговые льготы по налогу на имущество организаций и основания для их использования налогоплательщиками. Во-вторых, это право устанавливать дифференцированные налоговые ставки в определенных законом пределах. Ярким примером является регулирование упрощенной системы налогообложения, статья 346.20 НК РФ [3] позволяет законам субъектов РФ устанавливать дифференцированные налоговые ставки в диапазоне от 1 до 6 процентов для объекта «доходы» и от 5 до 15 процентов для объекта «доходы минус расходы». Ключевыми региональными налогами, в отношении которых законодатель края обладает правом устанавливать льготы, являются налог на имущество организаций (ст. 372 НК РФ) и транспортный налог (ст. 356 НК РФ).

Фундаментальным актом в данной сфере выступает Закон Хабаровского края от 10.11.2005 № 308 «О региональных налогах и налоговых льготах в Хабаровском крае» [4]. Этот закон закладывает концептуальные основы региональной налоговой политики, определяя цели, принципы и порядок предоставления налоговых преференций. В частности, в качестве целей законодатель выделяет стимулирование инвестиционной активности, поддержку социально значимых видов деятельности, развитие малого и среднего предпринимательства и создание новых рабочих мест.

Законом детально регламентирован порядок установления, изменения и отмены налоговых льгот. В частности, предусмотрена обязательная процедура проведения финансово-экономического обоснования вводимых мер поддержки, что способствует взвешенному подходу к формированию региональной налоговой политики. Кроме того, закон содержит положения о необходимости учета мнения предпринимательского сообщества при разработке значимых изменений в системе налоговых льгот. В части налога на имущество организаций закон устанавливает широкий перечень льгот для конкретных категорий налогоплательщиков (ст. 3). Значимые преференции предусмотрены для организаций — резидентов территорий опережающего развития (далее — ТОР), к таким территория относятся и Свободного порта Владивосток (далее — СПВ), которые полностью освобождаются от уплаты налога в отношении имущества, используемого на соответствующих территориях. К ТОР в Хабаровском крае относятся города Хабаровск, Комсомольск-на-Амуре, Николаевск, а режим СПВ распространён на Ванинский и Советско-Гаванский муниципальные районы. Это положение демонстрирует интеграцию региональных мер поддержки в общефедеральную стратегию развития Дальнего Востока.

Помимо этого, льготы предоставляются вновь созданным организациям приоритетных видов экономической деятельности, что направлено на стимулирование создания новых производств и диверсификацию экономики края. В сфере транспортного налога также установлен ряд льгот для юридических лиц (ст. 7). Организации — резиденты ТОР и СПВ освобождаются от налоговой обязанности в отношении зарегистрированных на этих территориях транспортных средств. Для сельскохозяйственных товаропроизводителей установлена льгота в виде освобождения от уплаты транспортного налога в отношении специальных транспортных средств, используемых непосредственно в сельскохозяйственных работах. Речь идет о тракторах, самоходных комбайнах всех марок и специальных автомашинах, которые зарегистрированы на эти организации и используются в основном виде деятельности.

Для организаций, осуществляющих перевозки пассажиров городским и пригородным транспортом общего пользования, предусмотрена налоговая льгота, освобождающая от налоговой нагрузки. Они освобождаются от уплаты налога в отношении автобусов, используемых на регулярных маршрутах. Эта льгота имеет социально-экономическую направленность, поскольку способствует поддержанию доступности транспортных услуг для населения и разгрузке дорожной сети.

Особого внимания заслуживает регулирование, связанное с применением упрощенной системы налогообложения (УСН) [5, с. 22-25]. Реализуя полномочия, предоставленные НК РФ, закон Хабаровского края устанавливает дифференцированные налоговые ставки. Для впервые зарегистрированных индивидуальных предпринимателей, осуществляющих деятельность в производственной, социальной, научной сферах и в сфере бытовых услуг населению, вводятся так называемые «налоговые каникулы» в виде нулевой налоговой ставки на период до двух лет. Для резидентов ТОР и СПВ установлена ставка 0% в течение пяти лет с момента получения первой прибыли и 5% в последующие пять лет при

объекте «доходы минус расходы». Эти меры нацелены на стимулирование предпринимательской инициативы и привлечение инвестиций в обрабатывающие производства.

Характерной особенностью системы налоговых льгот Хабаровского края является их целевой характер и экономическая обоснованность. Все предоставляемые льготы направлены на достижение конкретных целей регионального развития это стимулирование инвестиционной активности, поддержку социально значимых отраслей, развитие малого и среднего предпринимательства. При этом законодательством края предусмотрены механизмы мониторинга эффективности предоставляемых льгот, что обеспечивает рациональное использование бюджетных средств и достижение планируемых социально-экономических результатов.

Реализуемая система налоговых льгот, включая освобождение от налога на имущество организаций и транспортного налога для резидентов ТОР и СПВ, а также специальные режимы для обрабатывающих производств, способствовала значительному росту промышленного производства. По данным на 2024 год индекс промышленного производства в крае достиг 107%, что является наивысшим показателем среди всех регионов Дальневосточного федерального округа. Особенно впечатляющие результаты демонстрирует обрабатывающая промышленность, где объем отгруженной продукции за этот период составил 204,6, млрд рублей, показав рост 23,02% к 2023 году [6]. Эти результаты подтверждают эффективность налоговых стимулов для инвестиционных проектов в горнодобывающей отрасли, включая разработку Малмыжского золотомедного месторождения и развитие Ургальского каменноугольного месторождения.

Инвестиционная активность, поддерживаемая налоговыми льготами, проявляется в устойчивом росте инвестиций в основной капитал. По данным губернатора Хабаровского края Дмитрия Демешина, по итогам только первого полугодия 2024 года объём инвестиций в экономику региона составил 300 млрд рублей, что на 20% больше, чем за аналогичный период 2023 года [7]. Инвестиции в модернизацию производственной инфраструктуры и внедрение новых технологий позволили предприятиям края нарастить выпуск продукции в таких стратегически важных отраслях, как деревообработка, пищевая промышленность и машиностроение. Увеличение производственных показателей, в свою очередь, способствовало созданию новых рабочих мест и росту налоговых поступлений в бюджет, формируя устойчивый позитивный тренд социально-экономического развития региона. (это про инвестиции)

Ключевые инфраструктурные проекты, такие как развитие Ванино-Советско-Гаванского транспортно-логистического узла и модернизация железнодорожной инфраструктуры Восточного полигона, получают дополнительный импульс благодаря региональным налоговым преференциям. Значимым результатом стало достижение исторического минимума уровня безработицы в 1,6% за 2024 год, что существенно ниже средних показателей по Дальневосточному федеральному округу и России в целом [8]. (снижение безработицы)!!!

Прямым следствием реализации инвестиционных проектов стал устойчивый рост валового регионального продукта, который за 2020-2024 годы увеличился с 0,85 до 1,4 трлн рублей [9]. Увеличение численности занятого населения на 10,5 тысяч человек свидетельствует о создании новых рабочих мест, обусловленном в том числе налоговым стимулированием предпринимательской активности. Согласно данным Законодательной думы Хабаровского края, за 2023-2024 годы налоговые льготы предоставлены 1 247 предприятиям, включая 427 резидентов территорий опережающего развития [10]. В рамках реализации налоговой политики в Хабаровском крае объем предоставленных преференций по налогу на имущество организаций составил 3,2 млрд рублей, по транспортному налогу — 845 млн рублей. Как показывают данные портала поддержки бизнеса Хабаровского края, предприятия, получившие налоговые льготы, создали 8 300 новых рабочих мест, при этом средняя заработная плата на этих предприятиях выросла на 14,5% и достигла 58 700 рублей. Действующие механизмы налогового стимулирования демонстрируют высокую эффективность — каждый рубль предоставленных льгот приносит в экономику края 6,8 рубля дополнительных инвестиций и 0,4 нового рабочего места. (ЭТО ВСЁ 10 ССЫЛКА, Т.Е. САЙТ ДУМЫ)

Система налоговых льгот Хабаровского края, интегрированная с федеральными мерами поддержки Дальнего Востока, доказала свою эффективность как инструмент структурной трансформации

экономики, обеспечивающий устойчивый рост промышленного производства, инвестиционной активности и социальных показателей региона.

В свою очередь взаимосвязь региональной налоговой политики Хабаровского края с федеральными мерами поддержки ДФО демонстрирует эффективную модель многоуровневого регулирования. Региональные льготы системно дополняют федеральные преференции, создавая комплексный пакет поддержки для бизнеса. Например, к федеральным льготам по налогу на прибыль для резидентов ТОР и СПВ край добавляет освобождение от налога на имущество и транспортного налога.

Стоит отметить, что институциональное взаимодействие обеспечивается через координацию федеральных и региональных органов власти при отборе резидентов и мониторинге инвестиционных обязательств. Финансовые риски распределяются между бюджетами разных уровней. Федеральный центр компенсирует выпадающие доходы по федеральным налогам, а край по региональным. Эффективность данной модели подтверждается увеличением инвестиций в обрабатывающие производства и созданием новых рабочих мест. Региональные налоговые льготы повышают конкурентоспособность федеральных мер поддержки, адаптируя их к специфике Хабаровского края и способствуя преодолению системных ограничений развития Дальнего Востока.

Таким образом, нормативно-правовая база Хабаровского края в сфере налоговых льгот характеризуется целевой ориентацией, комплексностью и интеграцией с федеральными мерами поддержки. Она формирует стабильные и предсказуемые условия для ведения бизнеса, способствуя решению стратегических задач социально-экономического развития региона через эффективное использование инструментов регионального налогового регулирования. Сформированная система льгот демонстрирует последовательную реализацию принципа адресности, при котором налоговые преференции предоставляются тем категориям налогоплательщиков, деятельность которых соответствует стратегическим приоритетам развития региона. Особенностью краевого регулирования является гармоничное сочетание отраслевого и территориального подходов, когда наряду со стимулированием отдельных видов экономической деятельности обеспечивается поддержка предпринимательства в приоритетных территориях.

Список источников

1. Ушакова П. В., Синюков В. А. Анализ основных показателей развития малого предпринимательства в РФ и Хабаровском крае // Вестник Хабаровского государственного университета экономики и права 2017. – №3. – С. 31–40.

2. «Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая)» от 31.07.1998 №146-ФЗ (ред. от 15.10.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.11.2025) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/ (01.11.2025)

3. «Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая)» от 05.08.2000 №117-ФЗ (ред. от 17.11.2025) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/ (01.11.2025)

4. Закон Хабаровского края от 10.11.2005 № 308 «О региональных налогах и налоговых льготах в Хабаровском крае» (ред. от 26.12.2024) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=127&documentId=32752 (01.11.2025)

5. Курочкина Н.В. УПРОЩЕННАЯ СИСТЕМА НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ НАЛОГОВОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ СУБЪЕКТОВ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РЕГИОНЕ // Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «МАРИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ». — 2020. —188 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=127&documentId=32752 (01.11.2025)

6. Промышленное производство январь – август 2025 // Официальный интернет-портал Управление Федеральной службы государственной статистики по Хабаровскому краю, Магаданской области, Еврейской автономной области и Чукотскому автономному округу. – URL: https://27.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/ИАМ%20август%202025.pdf (дата обращения: 10.11.2025)

7. Инвестиции в Хабаровский край достигли 300 млрд рублей в первом полугодии 2024 года // Официальный интернет-портал Официальный сайт полномочного представителя Президента Российской Федерации в Дальневосточном федеральном округе – URL: http://www.dfo.gov.ru/press/news_DV/7437/ (дата обращения: 10.11.2025)

8. Малышев М. Уровень безработицы в Хабаровском крае в 2024 году составил 1,6 процента // Новостной интернет-портал Комсомольская правда – URL: https://www.hab.kp.ru/online/news/6344002/ (дата обращения: 10.11.2025)

9. Валовый продукт Хабаровского края может превысить 1,5 трлн рублей в 2024 году // Средство массовой информации сетевое издание «Царьград/Tsargrad» – URL: https://tsargrad.tv/novost/valovyj-produkt-habarovskogo-kraja-mozhet-prevysit-15-trln-rublej-v-2024-godu_1234995 (дата обращения: 10.11.2025)

10. Поддержка бизнеса в приоритете // Официальный интернет-портал Официальный сайт Законодательной Думы Хабаровского края – URL: https://duma.khv.ru/Site.aspx?oid=270143703 (дата обращения: 10.11.2025)

УДК 336.226

НАЛОГОВОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ: СТРУКТУРНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ И РИСКИ «ТЕПЛИЧНЫХ» УСЛОВИЙ

ЗАРЕЧНЕВА АЛЁНА ИГОРЕВНА
студентка
ФГАОУ ВО "Российский университет транспорта"

Научный руководитель: Калачев Михаил Анатольевич
к.э.н., доцент
ФГАОУ ВО "Российский университет транспорта"

Аннотация: в статье проведён комплексный анализ системы налогового стимулирования импортозамещения в промышленном секторе Российской Федерации с начала введения санкций странами ЕАЭС. Был рассмотрен процесс ухода государственной промышленной политики России от старой экстенсивной модели к современной концепции неоиндустриализации. Исследованы новые инструменты налогового стимулирования, такие как специальные инвестиционные контракты (СПИК), инвестиционный налоговый вычет, льготы для ИТ-сектора и резидентов особых экономических зон. На основе анализа статистических данных и научной литературы были выявлены значительные структурные изменения по отраслям промышленности: агропромышленный комплекс и сельхозмашиностроение показали положительные результаты, став полностью независимыми от уровня импорта. В высокотехнологичных отраслях зависимость от импорта не только сохраняется, но местами даже усиливается. Особое внимание уделено анализу рисков создания «тепличных» условий экономики для отечественных производителей. Данные условия в перспективе могут привести к снижению конкурентоспособности, стагнации производства, ухудшению качества продукта и формированию долгосрочной зависимости от государственной поддержки. В заключении формулируются предложения по корректировке государственной политики в сторону создания сбалансированной системы, стимулирующей не только замещение импорта, но и подлинную конкурентоспособность.

Ключевые слова: импортозамещение, налоговое стимулирование, промышленная политика, налоговые льготы, санкции, структурные изменения, неоиндустриализация, конкурентоспособность, риски, «тепличные» условия.

TAX INCENTIVES FOR IMPORT SUBSTITUTION IN THE INDUSTRY OF THE RUSSIAN FEDERATION: STRUCTURAL CHANGES AND RISKS OF "GREENHOUSE" CONDITIONS

Zarechneva Alena Igorevna

Scientific adviser: Kalachev Mikhail Anatolievich

Abstract: the article presents a comprehensive analysis of the system of tax incentives for import substitution in the industrial sector of the Russian Federation since the introduction of sanctions by the EAEU countries. It examines the evolution of Russia's state industrial policy from the traditional extensive model to the modern concept of neo-industrialization. The study explores new tax incentive instruments, such as special investment contracts (SPIC), investment tax deductions, tax benefits for the IT sector, and privileges for residents of special economic zones. Based on an analysis of statistical data and scholarly literature, significant structural shifts across industrial sectors have been identified: the agro-industrial complex and agricultural machinery manufacturing have demonstrated positive results, achieving full independence from the previous level of imports. In contrast, dependence on imports in high-tech industries not only persists but has even intensified in certain areas. Particular attention is devoted to the analysis of risks associated with creating "greenhouse" economic conditions for domestic producers. In the long term, such conditions may lead to reduced competitiveness, stagnation in production, deterioration of product quality, and the formation of sustained dependence on state support. The conclusion formulates recommendations for adjusting state policy toward establishing a balanced system that stimulates not only import substitution but also genuine competitiveness on the global market.

Keywords: import substitution, tax incentives, industrial policy, tax benefits, sanctions, structural changes, neo-industrialization, competitiveness, risks, "greenhouse" conditions.

В условиях сложной геополитической обстановки и санкционных ограничений, с которым Российская Федерация столкнулась с 2014 года, а в особенности после февраля 2022 года, обеспечение технологического суверенитета и экономической безопасности стало главным приоритетом государственной политики, направленной на удержание профицита торгового баланса. Профицит торгового баланса подразумевает сохранение тенденции: экспорт выше импорта. Центральным элементом новой экономической стратегии стала политика импортозамещения, направленная на снижение зависимости от импортной продукции, технологий и комплектующих в ключевых отраслях промышленности. Для достижения этих целей государство задействовало широкий спектр инструментов поддержки, среди которых налоговое стимулирование занимает одно из ведущих мест. Введение льготных налоговых режимов стало необходимо для создания благоприятных условий для инвестиций в отечественные компании, ускорить обновление заводов и оборудования, а также запустить новые производства, которые могли бы конкурировать на равных с иностранными компаниями.

Актуальность исследования определяется необходимостью объективно оценить, насколько эффективно сработали налоговые меры поддержки за последние годы, окупили ли они потраченные государством финансовые средства и какие реальные изменения они принесли экономике. Существует риск того, что масштабные протекционистские меры, создавая барьеры для внешней конкуренции, формируют для национальных производителей так называемые «тепличные условия», когда государство искусственно защищает своих производителей от внешней конкуренции и одновременно поддерживает их льготными условиями. Такие условия, с одной стороны, позволяют выживать в кризисе и развиваться отечественным компаниям, но с другой — могут привести к снижению стимулов к интенсивному разрешению текущей экономической проблемы и ухудшению качества продукции. Это, в свою очередь, чревато консервацией технологического отставания и формированием долгосрочной зависимости целых секторов экономики от государственной поддержки [1, с. 1329].

Целью настоящей статьи является проведение всестороннего анализа структурных изменений, произошедших в промышленности Российской Федерации под воздействием политики налогового стимулирования импортозамещения, начиная с 2022 года, а также выявление, систематизация и оценка рисков, связанных с созданием «тепличных» условий для отечественного бизнеса.

Современная российская политика импортозамещения представляет собой сложную систему, имеющую глубокие исторические корни и одновременно стремящуюся соответствовать вызовам четвертой промышленной революции. В отличие от советской модели индустриализации, которая основывалась на экстенсивном росте и плановом хозяйстве, текущая стратегия направлена переход к неоин-

дустриализации — интенсивному развитию, основанному на инновациях, цифровизации и повышении производительности труда [2, с. 100]. Однако, как отмечается в ряде исследований, старт активной фазы этой политики был во многом реакцией на внешнее давление, а не результатом планомерной стратегической подготовки, что предопределило ее противоречивый характер [3, с. 6]. Ключевым элементом государственной политики стимулирования импортозамещения выступает разветвлённый комплекс налоговых послаблений, цель которого — уменьшить налоговое давление на малый и средний бизнес, увеличить количество рабочих мест и инновационных продуктов и высвободить финансовые ресурсы, направляемые затем на инвестиционный рост.

Основу данной системы формируют несколько типов стимулирующих механизмов. Среди них — специальные инвестиционные контракты (СПИК), гарантирующие компаниям предсказуемость налоговых условий и снижение налоговой нагрузки на прибыль. Например, для контрактов, заключённых до 2025 года, сохраняется прежняя ставка 20% (вместо общей 25%) [4, ст. 5, п. 4.1], а для резидентов, реализующих проекты в рамках СПИК, применяется нулевая ставка по налогу на прибыль, зачисляемому в федеральный бюджет [4, ст. 284, п. 1.14]. Кроме того, компании, выступающие участниками контракта, получают освобождение от уплаты налога на имущество в части объектов, которые непосредственно являются предметом этого СПИК и применяются для выполнения тех видов деятельности, которые прописаны в данном контракте [5, ст. 381.1]. Такое освобождение действует на весь период, пока специальный инвестиционный контракт остаётся в силе. Однако конкретные сроки освобождения устанавливаются на региональном уровне.

Существенный вклад в поддержку инвесторов вносят и льготные режимы, доступные участникам особых экономических зон (ОЭЗ), территорий опережающего развития (ТОР) и промышленным кластерам. Они предусматривают заметные послабления по корпоративному налогу, а также по платежам за имущество и земельные участки [6, с. 3; 7, с. 107]. Льготные условия для резидентов Особых экономических зон (ОЭЗ) устанавливаются в соответствии с Федеральным законом от 22.07.2005 № 116-ФЗ "Об особых экономических зонах в Российской Федерации" и Налоговым кодексом Российской Федерации. В частности, ставка по налогу на прибыль, зачисляемому в федеральный бюджет, составляет 2% [5, ст. 284, п. 1.2], а ставка налога на прибыль, зачисляемого в бюджет субъекта РФ, согласно региональным законам, может быть снижена до 0% в течение первых 5-10 лет [5, ст. 284, п. 1.3]. Резиденты также освобождаются от уплаты налога на имущество организаций на срок до 10 лет [5, ст. 381, п. 17] и земельного налога на 5 лет [5, ст. 395, п. 9].

Существенную роль играет и механизм инвестиционного налогового вычета (ИНВ), предоставляющий компаниям возможность сократить сумму налога на прибыль на величину затрат, вложенных в приобретение и обновление производственного оборудования. Для компаний ИТ-сектора действуют отдельные преференции — нулевая ставка по налогу на прибыль и существенно сниженные тарифы страховых взносов [8, с. 129; 9, с. 285]. Дополняют этот арсенал механизмы ускоренной амортизации и повышенные коэффициенты к расходам на НИОКР, стимулирующие модернизацию и научные разработки [10, с. 34].

Несмотря на комплексность и обширность, данная система не лишена внутренних противоречий. Сохранение льготы по НДС при ввозе технологического оборудования, достойные аналоги которого не производятся в РФ, фактически поощряет импорт, что прямо противоречит главной цели импортозамещения [9, с. 283]. Кроме того, неравномерное применение таких инструментов, как инвестиционный налоговый вычет (ИНВ), который до недавнего времени действовал лишь в ограниченном числе регионов, привёл к тому, что одни субъекты федерации стали выглядеть для инвесторов намного привлекательнее других, а остальные оставались в проигрыше [8, с. 129]. Результаты применения этих мер привели к вполне заметным результатам и заметным структурным сдвигам в экономике. Наиболее яркие успехи демонстрирует агропромышленный комплекс. Продовольственное эмбарго, дополненное мерами господдержки, включая налоговые, позволило за 10 лет увеличить объем производства в стоимостном выражении в 2,4 раза [3, с. 51] и достичь самообеспеченности РФ по уровню зерна, сахара, мяса и ряда других базовых продуктов [3, с. 54]. Успехи в АПК, в свою очередь, простимулировали развитие сельскохозяйственного машиностроения: объем производства в этой отрасли с 2013 года вырос

почти в 3 раза, а доля отечественной техники на внутреннем рынке в 2016 году превысила 50% [11, с. 68, 76].

Однако этот успех в традиционных секторах резко контрастирует с ситуацией в высокотехнологичных отраслях. Несмотря на все усилия, зависимость от импорта в станкостроении, микроэлектронике, фармацевтике, тяжелом машиностроении остается критически высокой [12, с. 2823; 13, с. 4]. Статистика свидетельствует, что до 2022 года объемы импорта по ключевым категориям «Машины, оборудование и транспортные средства» и «Продукция химической промышленности» не только не снижались, а наоборот, росли, что указывает на провал политики импортозамещения в этих секторах [9, с. 280]. Это наглядно демонстрирует динамика импорта, представленная на рис. 1.

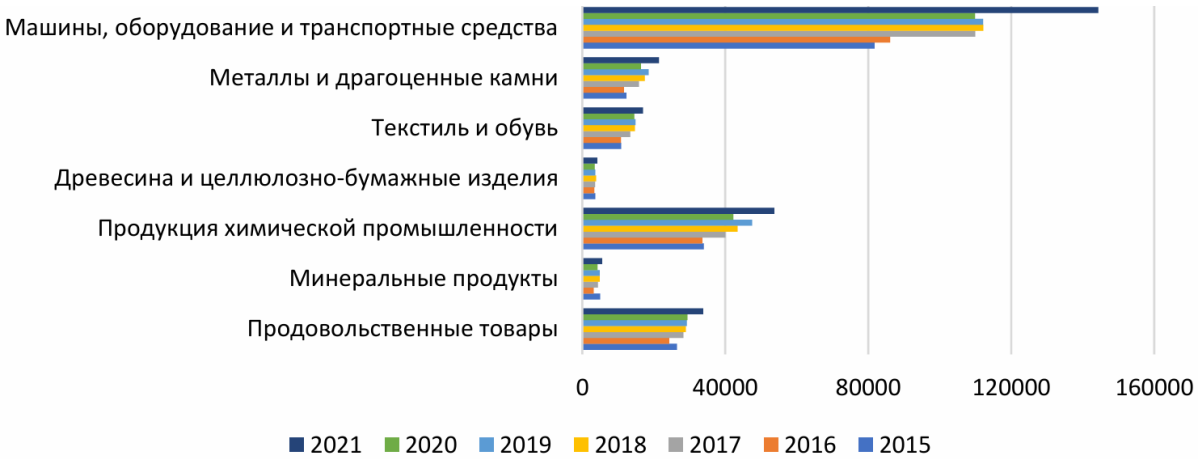

Рис. 1. Динамика импорта продукции, млн долларов

Уход западных компаний в 2022 году показал, насколько сильно российская промышленность зависела от иностранных поставок, приведя к резкому спаду производства в автомобилестроении и авиастроении, где доля импортных комплектующих в "локализованных" продуктах оставалась крайне высокой (например, около 70% в «Сухой Суперджет 100») [3, с. 60]. Таким образом, вместо реального замещения технологий зачастую происходила лишь "отверточная сборка", критически зависимая от внешних поставок [14, с. 73].

Это подводит к основной проблеме исследования — риску создания «тепличных» условий. Предоставляя масштабные и долгосрочные налоговые преференции и защищая внутренний рынок, государство создает для отечественных компаний комфортную, неконкурентную среду. В таких условиях исчезают главные экономические стимулы к развитию: борьба за потребителя, необходимость снижать издержки, повышать качество и внедрять инновации [1, с. 1329; 12, с. 2825]. Первичным риском таких «тепличных» условий является потенциальное ухудшение качества продукции при одновременном росте цен. В отсутствие конкуренции со стороны мировых лидеров отечественные производители могут не стремиться к улучшению потребительских свойств своей продукции, пользуясь своим монопольным или олигопольным положением на рынке [3, с. 16]. Более того, такая защищенная среда может привести к технологическому отставанию. Для компаний становится безопаснее и выгоднее производить уже освоенный, пусть и устаревший, продукт для гарантированного внутреннего рынка, нежели инвестировать в рискованные и долгосрочные НИОКР. Это создает опасность формирования "иждивенческой" экономики, в которой предприятия привыкают к постоянной государственной поддержке и рассматривают ее не как временный стимул, а как неотъемлемую часть своей бизнес-модели, что ложится колоссальной нагрузкой на бюджет [6, с. 10; 15, с. 143]. Наконец, сам процесс распределения льгот, будучи непрозрачным и подверженным лоббированию, несет в себе риск неэффективного распределения ресурсов, когда поддержка оказывается не наиболее перспективным компаниям, а тем, кто обладает большим административным ресурсом [13, с. 13; 16, с. 2733]. Таким образом, налоговая политика, задуманная как катализатор развития, рискует превратиться в инструмент поддержки технологической отсталости. Успехи в одних отраслях могут маскировать нарастающие проблемы в других,

создавая иллюзию общего благополучия, в то время как зависимость от импорта в критических сферах лишь углубляется [17, с. 752; 18, с. 205].

Таким образом, проведенный анализ политики налогового стимулирования импортозамещения в российской промышленности выявил её противоречивость. С одной стороны, она позволила добиться заметных успехов в отраслях, ориентированных на внутренний потребительский рынок и продовольственную безопасность, что является важным достижением в условиях внешнего давления. С другой стороны, в стратегически важных высокотехнологичных секторах, определяющих долгосрочную конкурентоспособность страны, эта политика не привела к качественному прорыву, а в ряде случаев лишь замаскировала усугубляющуюся технологическую зависимость.

Главный вывод заключается в том, что существующая модель, сочетающая масштабные методы налоговой поддержки с жестким протекционизмом, создает серьезные риски формирования неконкурентоспособной «тепличной» экономики. К числу возможных негативных последствий относятся ослабление стимулов к технологическому, интенсивному развитию, ухудшение качества выпускаемой продукции, удорожание конечных товаров и формирование долгосрочной зависимости отраслей от государственных субсидий. В долгосрочной перспективе такая модель ведет не к технологическому суверенитету, а к долгосрочному отставанию экономики.

Для минимизации данных рисков необходима корректировка государственной промышленной политики. Следует сместить вектор развития с тотального импортозамещения на стратегию развития экспортно-ориентированных производств в тех нишах, где Россия имеет или может создать конкурентные преимущества. Налоговые стимулы должны быть не бессрочными и всеобъемлющими, а целевыми, временными и привязанными к конкретным показателям эффективности: росту производительности труда, увеличению экспорта несырьевой продукции, созданию и внедрению патентованных технологий. Необходимо постепенно повышать уровень конкуренции на внутреннем рынке, чтобы отечественные компании были вынуждены бороться за потребителя, а не за государственные субсидии. Достижение устойчивого промышленного развития возможно лишь при грамотном сочетании временной государственной поддержки и сохраняющейся конкуренции, что создаёт условия для появления действительно устойчивой, технологически ориентированной и конкурентоспособной на мировом уровне промышленности, обеспечивающей экономическую устойчивость страны не путём изоляции, а благодаря способности успешно соперничать на глобальных рынках.

Список источников

1. Larchenko L. V., Gladkiy Y. N., Gladkiy I. Y. How Import Substitution is Related to Economic Competitiveness: Russia's Case // Advances in Economics, Business and Management Research, volume 47 (ISCFEC 2018). – 2019. – pp. 1327-1330.

2. Круглов К. А., Беляев Ф. А., Райхлина А. В. Import substitution strategy in the economic policy of Russian regions: historical modern approach // Journal of regional and international competitiveness. – 2025. – № 6(1). – С. 99-106.

3. Сизов Д.А. Мировой опыт реализации импортозамещения в обеспечении экономической безопасности государства: Выпускная квалификационная работа. – Томск: Томский государственный университет, 2023. – 81 с.

4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая): Федеральный закон от 31.07.1998 № 146-ФЗ (в ред. от 15.10.2025) [Электронный ресурс]. — Режим доступа: URL: https://docs.cntd.ru/document/901714421. (28.11.2025)

5. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая): Федеральный закон от 05.08.2000 № 117-ФЗ (в ред. от 17.11.2025) [Электронный ресурс]. — Режим доступа: URL: https://docs.cntd.ru/document/901765862. (28.11.2025)

6. Гереев Р.А. Налоговое стимулирование в системе государственной финансовой поддержки промышленного производства: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 182 с.

7. Хамирзова С.К., Ушхо А.У. Роль налогового стимулирования в системе мер государственной поддержки промышленных предприятий // Новые технологии. – 2020. – № 2(52). – С. 106-116.

8. Гончаренко Л.И., Вишневская Н.Г. Налоговое стимулирование инновационного развития промышленного производства на основе анализа передового зарубежного опыта // Экономика. Налоги. Право. – 2019. – № 12(4). – С. 121-131.

9. Голубцова Е.В., Новикова Е.С. Государственное регулирование экономики в условиях глобального кризиса: влияние налоговой политики на программу импортозамещения // Экономическая безопасность. – 2023. – Том 6, № 1. – С. 277-290.

10. Лю Ц. Налоговое стимулирование в системе государственной финансовой поддержки промышленного производства // Russian Economic Bulletin. – 2020. – Том 3, №5. – С. 32-37.

11. Коваленко Н., Чекунов А. Импортозамещение в отечественном сельхозмашиностроении как фактор повышения конкурентоспособности отрасли // Известия ДВФУ. Экономика и управление. – 2019. – № 3. – С. 67-88.

12. Тагаров Б.Ж. Цели и проблемы реализации политики импортозамещения в развивающихся странах // Экономические отношения. – 2019. – Том 9, № 4. – С. 2819-2832.

13. Королева Л. П. Основные направления налогового стимулирования импортозамещения в контексте неоиндустриального развития экономики // Финансы и кредит. – 2016. – № 46 (718). – С. 2-15.

14. Пинская М. Р. Налоговые инструменты институционализации импортозамещения в сельском хозяйстве // Финансовый журнал. – 2015. – № 5. – С. 72-79.

15. Свистунова Л. Ю., Ляшенко Т. Г. Правовое регулирование импортозамещения в отечественной экономике в условиях внешних санкций // Ленинградский юридический журнал. – 2025. – № 1 (79). – С. 140-156.

16. Вартанова М.Л. Анализ и оценка рисков и угроз продовольственной безопасности России в контексте евразийской интеграции // Российское предпринимательство. – 2018. – Том 19, № 10. – С. 2725-2752.

17. Дрягина Л.А. Развитие региональной политики импортозамещения в Центральном федеральном округе в условиях новых санкционных ограничений // Экономика. Информатика. – 2023. – Т. 50, № 4. – С. 743-755.

18. Косов М. Е. Финансовое стимулирование импортозамещения // Вестник экономической безопасности. – 2024. – № 3. – С. 201-209.

© А.И. Заречнева, 2025

УДК 336.225.2

ФЕДЕРАЛЬНАЯ НАЛОГОВАЯ СЛУЖБА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ КАК КЛЮЧЕВОЙ СУБЪЕКТ ГОСУДАРСТВЕННОГО ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЯ: СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ ФУНКЦИЙ И ПОЛНОМОЧИЙ

МАКСИМОВА МИЛЕНА АНДРЕЕВНА,
РУССКИХ ПОЛИНА РОМАНОВНА
студенты
ФБГОУ ВО «Нижегородский институт управления – филиал РАНХиГС»

Научный руководитель: Огородова Марина Викторовна
кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики
и обеспечения экономической безопасности
ФБГОУ ВО «Нижегородский институт управления – филиал РАНХиГС»

Аннотация: В статье проводится всесторонний анализ Федеральной налоговой службы (ФНС) России в качестве центрального компонента системы государственного финансового контроля. Рассматриваются ее организационно-правовые устои, основные функции, полномочия и приоритетные направления контрольной работы. Особый акцент сделан на преобразовании ФНС под воздействием цифровизации, внедрении современных аналитических систем и эволюции от карательной модели контроля к предиктивной.
Ключевые слова: Федеральная налоговая служба (ФНС), государственный финансовый контроль, налоговый контроль, налоговое администрирование, цифровизация, трансфертное ценообразование.

THE FEDERAL TAX SERVICE OF THE RUSSIAN FEDERATION AS A KEY SUBJECT OF STATE FINANCIAL CONTROL: SYSTEM ANALYSIS OF FUNCTIONS AND POWERS

Maksimova Milena Andreevna,
Russkikh Polina Romanovna

Scientific adviser: Ogorodova Marina Viktorovna

Abstract: The article provides a comprehensive analysis of the Federal Tax Service (FTS) of Russia as a central element of the system of state financial control. Its organizational and legal bases, key functions, powers and main directions of control activity are investigated. Special attention is paid to the transformation of the Federal Tax Service under the influence of digitalization, the introduction of modern analytical tools and the evolution from punitive control to a predictive model.
Keywords: Federal tax service (FNS), public financial control, tax control, tax administration, digitization, transfer pricing.

В современных экономических условиях обеспечение финансовой безопасности государства напрямую связано с эффективностью деятельности контрольных органов. Федеральная налоговая служба России, являясь ключевым звеном системы финансового контроля, реализует не только традиционные фискальные функции, но и осуществляет комплексный надзор за финансово-хозяйственными процессами.

Актуальность данного исследования вызвана глубокой трансформацией ФНС, которая под влиянием цифровизации и изменений в экономической политике значительно расширила свой инструментарий и пересмотрела принципы взаимодействия с хозяйствующими субъектами. Целью работы является системный анализ места и роли ФНС России в системе государственного финансового контроля через призму ее правового статуса, функциональных характеристик и технологического развития.

Федеральная налоговая служба Российской Федерации представляет собой федеральный орган исполнительной власти, который осуществляет функции по контролю и надзору за соблюдением законодательства о налогах и сборах, за правильностью исчисления, полнотой и своевременностью внесения в соответствующий бюджет налогов, сборов и страховых взносов, а также иных обязательных платежей, предусмотренных законодательством Российской Федерации, ха применением контрольно-кассовой техники (ККТ), а также функции органа валютного контроля в пределах компетенции налоговых органов [1]. Правовую основу ее деятельности составляют Конституция РФ, Налоговый кодекс РФ (выступающий основным документом, регулирующим права и обязанности сторон), федеральные законы (такие как № 129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей», № 54-ФЗ «О применении контрольно-кассовой техники»), а также акты Президента и Правительства РФ [3].

Структура ФНС России состоит из центрального аппарата и территориальных органов, включая управление по субъектам Российской Федерации, международные инспекции и инспекции по районам и городам. Эти органы образуют централизованную систему налоговых органов, обеспечивающих выполнение задач ФНС на всей территории страны.

Анализ полномочий ФНС дает возможность выделить несколько стратегически значимых направлений ее контрольной деятельности. Налоговый контроль сохраняет за собой роль системообразующей функции. Он подразумевает проведение камеральных и выездных проверок, мониторинг финансово-хозяйственной деятельности для формирования «налогового портрета» предприятия, контроль за исполнением обязанностей налоговыми агентами, применение обеспечительных мер и мер принудительного взыскания. Отмечается тенденция к снижению количества камеральных проверок (рис.1.) при одновременном росте их эффективности и целенаправленности, что говорит о переходе к риск-ориентированной модели.

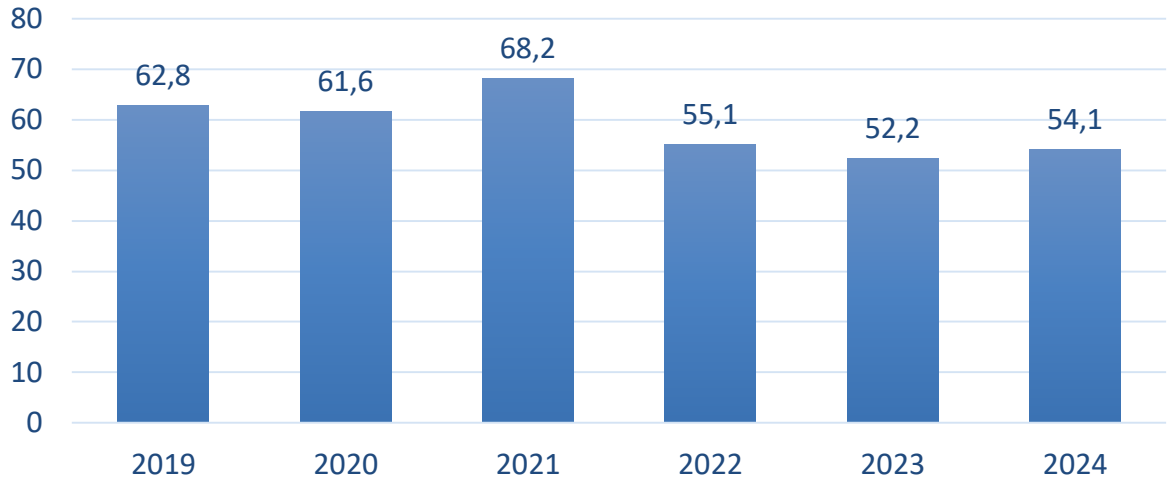

Рис. 1. Количество камеральных проверок с 2019 по 2024 года, в млн.

Контроль за денежными расчетами претерпел кардинальные изменения благодаря внедрению онлайн-касс и системы операторов фискальных данных. ФНС получила возможность в режиме реального времени отслеживать хозяйственные операции, что существенно повысило прозрачность расчетов и ограничило возможности сокрытия выручки. Регистрационный контроль трансформировался из технической функции в мощный инструмент противодействия теневой экономике. Ведя ЕГРЮЛ (7,8 млн записей) и ЕГРИП (3,9 млн записей), ФНС проводит активную работу по выявлению недобросовестных субъектов. В 2023 году было отказано в регистрации 68 тыс. юридических лиц и исключено из реестров 215 тыс. недействующих организаций, что иллюстрирует системный подход к очищению бизнес-среды.

Международный налоговый контроль прибрёл особую значимость в условиях глобализации. В рамках международных соглашений, таких как Конвенция ОЭСР/Совета Европы, стандарт CRS, ФНС осуществляет обмен налоговой информацией. Ключевым инструментом является контроль трансфертного ценообразования, который направлен на противодействие искусственному перемещению прибыли в низконалоговые юрисдикции. Также ФНС реализует функции валютного контроля, обеспечивая репатриацию валютной выручки от экспорта. Помимо контрольных функции, ФНС выполняет регистрационные и сервисные функции. Регистрационные функции включают госрегистрацию юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, а сервисные – консультации, возврат излишне уплаченных налогов [2].

Современная модель налогового администрирования характеризуется смещением акцента с фискального давления на сервисно-контрольный подход. Это реализуется через ряд принципов и инструментов:

- Электронные сервисы предоставляют возможность подачи деклараций в электронном виде, получения справок и консультаций через личный кабинет на сайте ФНС: «Личный кабинет налогоплательщика» (охватывает более 60 млн физлиц), услуги по регистрации бизнеса, уплате налогов.
- Консультации и разъяснения: налогоплательщики имеют право запрашивать разъяснения по вопросам налогообложения. ФНС активно работает над упрощением процесса получения таких разъяснений, что позволяет избежать ошибок при уплате налогов: через онлайн-чат, call-центры.
- Досудебное урегулирование споров. В рамках концепции досудебного урегулирования налоговых споров ФНС рекомендует использовать неконфронтационный подход.

Технологическая трансформация является ключевым фактором повышения эффективности ФНС. Внедрение передовых решений позволило перейти от реагирующего контроля к предиктивному:

- АИС «Налог-3»: это единое информационное пространство, где аккумулируется и обрабатывается вся информация, поступающая в ведомство, включая сведения, полученные в рамках межведомственного обмена (ЦБ, МВД, Росреестр).
- Концепция «Прозрачный бизнес». ФНС агрегирует огромные массивы данных (Big Data) не только из своей системы, но и из внешних источников (банки, госзакупки, соцсети). С помощью алгоритмов машинного обучения Служба способна прогнозировать риски и выявлять подозрительные схемы еще до начала проверки.
- Автоматизация процессов: Цифровизация отчетности и дистанционные проверки повышают эффективность как для ФНС, так и для бизнеса.

ФНС России обеспечивает реализацию фискальной функции государства, способствует созданию прозрачной бизнес-среды и противодействует экономическим правонарушениям. Служба сочетает контрольные функции с сервисным подходом, что позволяет результативно выполнять возложенные на нее задачи по укреплению финансовой безопасности страны.

Стратегическое развитие ФНС определяется двумя основными векторами: во-первых, углубленная аналитика и переход к предиктивной модели контроля на основе больших данных; во-вторых, развитие сервисной составляющей и прозрачного диалога с налогоплательщиками. Сочетание четких и строгих полномочий в сфере контроля с современными технологиями и сервисным подходом позволяет ФНС эффективно выполнять установленные задачи по обеспечению фискальных интересов государства, создает справедливую конкурентную среду и укрепляет финансовую безопасность страны.

Список источников

1. Российская Федерация. Законы. Налоговый кодекс Российской Федерации : Федеральный закон № 146-ФЗ : редакция от 31 июля 1998 года : принят Государственной думой 16 июля 1998 года. – Текст: электронный // СПС «Консультант Плюс» [сайт] – URL: https://www.consultant.ru/cons_doc_LAW (дата обращения: 24.10.2025)

2. Российская Федерация. Законы. О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей: Федеральный закон № 129-ФЗ : принят Государственной думой 13 июля 2001 года : одобрен Советом Федерации 20 июля 2001 года. - Текст : электронный // СПС «Консультант Плюс» [сайт] – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_32881/ (дата обращения: 24.10.2025)

3. Российская Федерация. Законы. О применении контрольно-кассовой техники: Федеральный закон № 54-ФЗ : принят Государственной думой 25 апреля 2003 года : одобрен Советом Федерации 14 мая 2003 года. - Текст: электронный // СПС «Консультант Плюс» [сайт] – URL: https://www.consultant.ru/cons_doc_LAW_42359/ (дата обращения: 24.10.2025)

4. Российская Федерация. Положение о Федеральной налоговой службе № 506 : утвержден Постановлением Правительства от 30 сентября 2004 года. - Текст: электронный // СПС «Консультант Плюс» [сайт] – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_49673/04128a3aa5302c97fbce372ace799898193ae96f/ (дата обращения: 24.10.2025)

5. Федеральная налоговая служба : [сайт]. – Текст : электронный // - URL: https://www.nalog.gov.ru/rn77/ (дата обращения: 24.10.2025)

© М.А. Максимова, П.Р. Русских, 2025

МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА И МЕЖДУНАРОДНЫЕ ОТНОШЕНИЯ

УДК 338.48

РОЛЬ МОЛОДЁЖИ В ФОРМИРОВАНИИ СПРОСА НА МЕЖДУНАРОДНЫЙ ТУРИЗМ

ЯНШИН ДМИТРИЙ НИКОЛАЕВИЧ
студент
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»

Аннотация: в статье рассматривается роль молодёжи в формировании спроса на международный туризм. Анализируются социально-демографические и поведенческие особенности молодёжного сегмента, факторы, влияющие на их туристические предпочтения, а также влияние молодых путешественников на трансформацию туристского рынка, молодежь является не только активным потребителем туристских услуг, но и драйвером инноваций и новых форм международного туризма.
Ключевые слова: молодёжь, международный туризм, туристский спрос, молодежный сегмент, трансформация рынка, экономика.

THE ROLE OF YOUTH IN FORMING DEMAND FOR INTERNATIONAL TOURISM

Yanshin Dmitry Nikolaevich

Abstract: This article examines the role of young people in shaping demand for international tourism. It analyzes the socio-demographic and behavioral characteristics of the youth segment, the factors influencing their travel preferences, and the influence of young travelers on the transformation of the tourism market. Young people are not only active consumers of tourism services but also drivers of innovation and new forms of international tourism.
Keywords: youth, international tourism, tourism demand, youth segment, market transformation, economics.

Международный туризм в последние десятилетия демонстрирует устойчивую тенденцию к экспансии и структурным изменениям, что обусловлено процессами глобализации, цифровизации межкультурных контактов. Одним из наиболее динамично развивающихся сегментов мирового туристского рынка является молодёжная аудитория, чьи потребительские предпочтения и поведенческие модели оказывают значительное влияние на формирование структуры спроса.

Международный туризм - форма туристической деятельности, при которой лица временно покидают зону своего постоянного проживания и осуществляют поездки за пределы своей страны с целью отдыха, досуга, культурного, образовательного или иного нематериального характера, без намерения заниматься оплачиваемой работой в принимающей стране.

В структуре международного туризма выделяются две основные формы [3]:

- «выездной туризм» — поездки резидентов страны за рубеж;
- «въездной туризм» — приезд иностранных граждан в страну, отличную от их места постоянного проживания.

Совокупность факторов, формирующих спрос молодёжи на международные поездки, носит многогранный характер — экономический, технологический, социально-культурный, поведенческий. Ниже рассмотрены ключевые из них и их специфика [5].

- Уровень доходов и доступность путешествий. Рост располагаемых доходов, а также доступность бюджетных форм путешествий — важные предпосылки для увеличения спроса.

• Стоимость поездки и транспортные расходы. Снижение стоимости перелётов, удешевление проезда, доступность бюджетных авиакомпаний, льготных или недорогих туристских пакетов — всё это снижает барьер для молодёжных путешествий.

• Соотношение свободного времени и занятости. Молодёжь, особенно студенты и молодые специалисты, часто имеет гибкий график, возможность выделить время на отдых и путешествия, что повышает их мобильность и готовность к поездкам.

• Цифровизация, онлайн-платформы и удобство бронирования. Современные онлайн-сервисы для поиска, бронирования жилья, транспорта, маршрутов (веб-сайты, мобильные приложения) значительно упрощают процесс планирования путешествия.

• Влияние социальных сетей и контента блогеров / инфлюенсеров. Молодёжь часто черпает вдохновение для путешествий из визуального и социального контента: фото и видео в соцсетях, блоги, рассказы о поездках.

• Новые форматы и гибкость: sharing-economy, нестандартные маршруты. Молодые люди чаще предпочитают самостоятельные путешествия, самостоятельное планирование маршрутов, использование недорогого жилья, транспорта — что делает туризм более гибким, интенсивным и персонализированным.

Важно, что перечисленные факторы не действуют по отдельности, а образуют сложную систему взаимовлияний, что формирует специфичный молодёжный спрос на туризм [4]:

• благодаря экономической доступности и технологическому комфорту молодёжь получает возможность часто путешествовать, особенно если появляется гибкость в графике;

• социально-культурные и психологические мотивы усиливаются воздействием цифровых медиа и глобализации, что расширяет географию и формат путешествий;

• молодёжный спрос стимулирует рынок адаптировать турпродукты под эту аудиторию: более дешёвые и гибкие маршруты, самостоятельный формат, лоукосты, приключенческие и экологичные путешествия. Именно такое взаимодействие факторов делает молодёжь одним из наиболее динамичных и значимых сегментов в международном туризме

Молодёжь своими предпочтениями стимулирует появление новых форм и форматов туристических продуктов. Например, возрастающий спрос на нестандартные маршруты, волонтёрские программы, авторские туры, «gap-year» путешествия, приключенческие и образовательные поездки.

Такие продукты отличаются гибкостью, ориентацией на личный опыт, на культурное погружение, а не только на стандартный «отпуск» — что отражает ценности и мотивации молодого поколения.

Молодые туристы чаще, чем старшие поколения, проявляют чувствительность к вопросам устойчивого развития, воздействия на окружающую среду и социально-ответственного туризма.

Это стимулирует туристические компании и направления развивать экологичные, этичные форматы — эко-туризм, «мягкие» маршруты, культурно-ориентированные поездки, взаимодействие с локальными сообществами.

Под воздействием молодёжного спроса рынок вынужден адаптировать маркетинг и предложение. Компании активнее используют цифровые каналы (социальные сети, блоги, онлайн-платформы), инфлюенсеров, контент, ориентированный на ценности молодёжи: гибкость, опыт, самореализация, приключения.

Молодёжь активно использует Интернет, мобильные приложения, онлайн-платформы и социальные медиа для планирования поездок, выбора маршрутов, поиска жилья, организации путешествий «своими силами».

Роль международных студенческих и молодёжных программ

• Программы международного обмена, стажировок и языковых курсов способствуют формированию глобальной мобильности молодёжи.

• Молодые участники таких программ часто расширяют свои культурные и образовательные горизонты, а их положительный опыт стимулирует новые поездки среди сверстников.

Таким образом, молодёжь не только формирует современный международный туристский спрос, но и становится катализатором трансформаций туристской индустрии. Эффективное использование

потенциала молодёжного сегмента способствует развитию инновационных форм туризма, расширению международной мобильности и укреплению межкультурных связей.

Список источников

1. Донскова Л. И., Макаров А. А., Мягкова Е. В. Исследование социального туризма в молодежном сегменте: современное состояние, проблемы и перспективы // Siberian Journal of Tourism and Economic. — 2022. — С. 45–58.
2. Тестина Я. С., Остапченко П. И. Анализ предпочтений молодёжи в туризме // Siberian Journal of Tourism and Economic. — 2024. — № 16-17. — С. 44–52.
3. Изотова О. С. Развитие молодёжного туризма стран СНГ // Теория и практика современной науки. — 2018.
4. Зайцева Л. А., Красильникова Н. В. Молодёжный и студенческий туризм как вектор в развитии туриндустрии и образования: опыт реализации программы на региональном уровне // RRPedagogy. — (год публикации).
5. Шамрелюк О. С. Особенности и перспективы развития молодёжного туризма // (сборник / журнал, 2016).
6. «Development of Youth Tourism in Russia» // Services in Russia and Abroad. — 2016. — Т. 10, № 1. — С. 196–208.
7. Социологическое исследование проблемы вовлечения молодёжи в развитие сельского туризма // Скиф. Вопросы студенческой науки. — 2023.

УДК 2964

ПРИСОЕДИНЕНИЕ КИТАЯ К ВТО И ЕГО ВЛИЯНИЕ НА МИРОВУЮ ЭКОНОМИКУ

САЕНКО АНАСТАСИЯ НИКОЛАЕВНА
Саратовский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского

Аннотация. Китай вступил в ВТО в 2001 году после долгих переговоров и внутренних реформ. Членство дало мощный импульс экономике, обеспечив рост экспорта и инвестиций. Однако ожидания партнёров, в частности США, о переходе Китая к рыночной экономике оправдались не полностью. Это привело к росту торгового дефицита и глобальным дисбалансам.
Ключевые слова: ВТО, экономические реформы, экспорт, торговый дефицит, инвестиции.

CHINA'S ACCESSION TO THE WTO AND ITS IMPACT ON THE GLOBAL ECONOMY

Saenko Anastasia Nikolaevna

Abstract. China joined the WTO in 2001 after long negotiations and internal reforms. Membership has given a powerful boost to the economy, ensuring the growth of exports and investments. However, the expectations of partners, in particular the United States, about China's transition to a market economy have not been fully realized. This has led to a growing trade deficit and global imbalances.
Keywords: WTO, economic reforms, export, trade deficit, investments.

Усиление глобализации требовало от Китая шагов по интеграции в мировую экономику и первые шаги по реализации Китая в глобальном пространстве связывают с подписанием Генерального соглашения в 1947 году, а затем с участием республики в ГАТТ без права голоса в 1982 году. Такой длительный период был связан с перестройкой экономических механизмов в соответствии с международными реалиями. В 1987 году была создана комиссия для обработки китайской заявки, которая провела 19 заседаний.

Переговоры о вступлении КНР в организацию стали одними из самых сложных за всю историю, поскольку США требовали от республики открытия рынков и децентрализации предприятий. В связи с этим китайское правительство переходило от директивного управления к системе лицензирования. Также требованием к экономике Китая для выхода на международный уровень стало развитие пользующихся спросом отраслей экономики, которое осуществлялось как с помощью государственного финансирования, так и благодаря льготному режиму для предприятий. Помимо этого в 1990-х годах во время переговоров о вступлении в ВТО стали затрагиваться вопросы, связанные со сферой услуг [3].

Присоединение Китая к ВТО было выгодно как для самого потенциального участника, так и для стран-участниц с развитой экономикой. С одной стороны, Китай планировал расширить продажу своей продукции, увеличив географию экспорта. Он ожидал получить режим наибольшего благоприятствования, на что не мог рассчитывать в 1970-е годы, когда против государства проводились дискриминационные меры.

С другой стороны, страны-члены ВТО были заинтересованы в том, чтобы сильная экономика присоединилась к организации и связала себя обязательствами в обмен на привилегии, в том числе, открыла свой масштабный рынок и, в связи с большим количеством населения, спрос на иностранную продукцию, а также рынок рабочей силы для переноса трудоемких предприятий на территорию Китая.

КНР, тем временем, требовала присвоить себе статус развивающейся страны, апеллируя к низ-

ким доходам на душу населения, что также затянуло переговоры. США не могли не игнорировать одну из крупнейших экономик мира, но и не рассчитывали на распространение режима наибольшего благоприятствования на Китай, поскольку, по мнению американской администрации, Китаем не были соблюдены основные требования.

Двусторонние китайско-американские переговоры о присоединении проходили с трудом и в связи с ситуацией в Белграде, однако соглашение было достигнуто после обязательства Китая в кратчайшие сроки снизить тарифные ставки, устранить барьеры на пути к китайскому рынку, в то время, как неконкурентоспособная китайская продукция без протекционистских мер оказалась в опасности.

Китайским правительством были осуществлены меры по либерализации торговли, что способствовало включению Китая в ВТО в 2001 году. В результате своей модернизации Китай смог занять первое место по объему привлеченных инвестиций в 2002 году, обогнав по этому показателю США.

Но для достижения и сохранения таких результатов, Китаю пришлось идти на уступки и соблюдать очередные обязательства. Например, к 2010 году в стране были снижены тарифы на промышленные товары на 7,3 процента/

Несмотря на явную заинтересованность в 2001 году, США в 2018 году два представителя администрации президента Барака Обамы Курт Кэмпбелл и Эли Ратнер высказали мнение о том, что поддержать Китай в присоединении к ВТО было однозначно ошибкой, поскольку Пекин так и не смог привести экономику к рыночным механизмам. На самом деле, Китай получил доступ к американскому и европейскому рынку, не меняя при этом собственное устройство, что привело к пагубным последствиям для последних [2].

Вступление в ВТО оказало более сильное воздействие в одних частях Китая, чем в других, и в некоторые моменты времени либерализация была более сильной, чем в другие. По крайней мере, на несколько лет вступление Китая в торговую организацию поддержало китайских реформаторов и помогло властям провести необходимые изменения, показав, что многосторонние институты могут способствовать внутренним реформам в Китае.

Тем не менее, положительными моментами для Китая в присоединении к ВТО является и тот факт, что эта организация в 2024 году назвала Китая крупнейшим экспортером, в то время как США получил статус крупнейшего импортера, что стало причиной торгового дефицита страны [4].

Как уже было сказано, главной чертой экономики Китая после вступления в ВТО стал приток иностранных инвестиций, в том числе и в такие крупные компании, как Great Wall Auto, China Resources Power и т.д. Реализовать такое Китай смог благодаря двусторонним соглашениям по защите инвестиций, которые он имеет со многими странами, в том числе и со странами Европейского союза, Великобританией и Республикой Кореей.

Уже в 2002 году, через после вступления, стало заметно увеличение торговли на 19,3% по сравнение с 2001 годом, что позволило Китая подняться в мировой торговле с 1 до 6% в долевом соотношении.

Китай занял первое место по производству сельскохозяйственной продукции, и второе место после США по объему мобильной и стационарной связи, стал сильным игроком на рынке Интернет-услуг[5]. Такие изменения не могли не затронуть США, которые претерпели потерю рабочих место в 3,7 млн.

Официальные данные, опубликованные в белой книге, говорят о том, что правительством Китая было осуществлено более 2300 изменений в национальных законодательных актах, чтобы сохранить за собой членство в ВТО. В местном законодательстве также проводились изменения и даже в большем масштабе – 190 000 местных законов было изменено для соответствия стандартам ВТО.

Помимо этого изменения коснулись и прав интеллектуальной собственности, для защиты которых появилось специализированные суды в Пекине, Шанхае и Гуанчжоу, а также усилены меры по защите прав ИС.

«Китай должен быть доволен своими достижениями за последние 20 лет» – заявил бывший заместитель генерального директора ВТО И Сяочжунь. *«Реформы и открытость Китая должны всегда оставаться в настоящем времени и никогда не прекращаться»[1].*

На протяжении долгого периода с начала процесса глобализации, Соединённые Штаты выступали основным идеологом и гарантом процессов либерализации. США сыграли ключевую роль в создании важнейших международных экономических институтов, включая Всемирную торговую организацию и Международный валютный фонд, сохраняя значительное влияние в них за счет наибольших взносов. Однако с возвышением Китая экономическое лидерство Америки стало постепенно уменьшаться.

Внутри страны нарастали такие тревожные тенденции, как постоянное увеличение государственного долга; рост уровня безработицы; ухудшение благосостояния среднего класса; кризисные явления в промышленном секторе. Дефицит Соединенных Штатов в торговле с Китаем возрастает с каждым годом: в 2007—2017 гг. он составлял 220—396 млрд. долл., а в 2022 году он вырос уже до 419 млрд., увеличение ощутимо по сравнению с первым годом членства Китая – 83 млрд. долларов. Расчеты американцев на выгоды от вступления Китая в ВТО во многом оказались преувеличенными, а китайский экспорт вырос быстрее китайского импорта [5].

Американские производители столкнулись с низким спросом на свою продукцию в Китае. В то же время транснациональные компании быстро осознали преимущества переноса производственных мощностей в КНР, где существенно ниже затраты на рабочую силу, что обеспечивает значительное увеличение прибыли.

Почти два десятилетия членства во Всемирной торговой организации КНР демонстрировала высокую активность в разрешении торговых конфликтов – страна выступала инициатором 20 разбирательств, отвечала по 43 искам и участвовала в качестве третьей стороны в 168 случаях. Большинство исков, поданных Китаем (15 из 20), были направлены против Соединённых Штатов, причём значительная часть этих споров (около трети) связана с продолжающейся с 2018 года торговой войной между двумя странами. Остальные пять случаев касались разногласий с Европейским Союзом. Примечательно, что из всех исков против КНР более 50% были поданы именно американской стороной, что подчёркивает напряжённость в торговых отношениях между двумя экономическими гигантами.

Список источников

1. 20 лет в ВТО: Как Китай изменил мировую торговлю [Электронный ресурс]. URL: https://prc.today/20-let-v-vto-kak-kitaj-izmenil-mirovuyu-torgovlyu/?utm_source= rss&utm_medium=rss&utm_campaign=20-let-v-vto-kak-kitaj-izmenil-mirovuyu-torgovlyu (дата обращения: 28.05.2025).

2. Yeling Tan, How the WTO Changed China [Электронный ресурс]. URL: https://www.foreignaffairs.com/articles/china/2021-02-16/how-wto-changed- (дата обращения: 21.05.2025).

3. Ван Ин, Присоединение Китая к Всемирной торговой организации: условия и последствия // АНАЛИТИЧЕСКИЕ ДОКЛАДЫ Научно координационного совета по международным исследованиям МГИМО (У) МИД России Выпуск 1(16). Февраль 2007. С.4.

4. ВТО назвала Китай крупнейшим экспортером, а США — крупнейшим импортером [Электронный ресурс]. URL: https://ria.ru/20250416/kitaj-2011604430.html (дата обращения: 28.05.2025).

5. Чжао Чэньюй, Последствия вступления Китая в ВТО для экономики страны // Проблемы Мировой экономики. 2006 № 4 С. 107-109.

6. Чжао Чэньюй, Последствия вступления Китая в ВТО для экономики страны // Проблемы Мировой экономики. 2006 № 4 С. 107-109.

УДК 339

УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ И МЕЖДУНАРОДНАЯ ТОРГОВЛЯ: ПОИСК БАЛАНСА

ГАЯНОВА АНАСТАСИЯ РАДИКОВНА
бакалавр
ФГБОУ ВО «Южно-Уральский государственный гуманитарно-педагогический университет»

Научный руководитель: Тюнин Александр Иванович
к.п.н., доцент
ФГБОУ ВО «Южно-Уральский государственный гуманитарно-педагогический университет»

Аннотация: Статья рассматривает современные взаимосвязанные глобальные проблемы, которые ставят под сомнение возможность устойчивого развития. Особое внимание уделяется влиянию международной торговли, которая, являясь фактором экономического роста, одновременно может усугублять экологические проблемы, усиливать социальное неравенство и угрожать долгосрочной экономической стабильности. Также затрагиваются основные теоретические подходы к международной торговле, начиная с теории абсолютных преимуществ Адама Смита, подчеркивая сложность поиска баланса между торговой политикой и достижением целей устойчивости.
Ключевые слова: устойчивое развитие, цели устойчивого развития (ЦУР), международная торговля, экономический рост, концепция устойчивости, теория абсолютных преимуществ.

SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND INTERNATIONAL TRADE: THE SEARCH FOR BALANCE

Gayanova Anastasia Radikovna

Scientific adviser: Tyunin Alexander Ivanovich

Abstract: The article examines modern interrelated global issues that cast doubt on the possibility of sustainable development. Special attention is paid to the impact of international trade, which, as a factor of economic growth, can simultaneously exacerbate environmental problems, increase social inequality and threaten long-term economic stability. The main theoretical approaches to international trade are also touched upon, starting with Adam Smith's theory of absolute advantages, emphasizing the difficulty of finding a balance between trade policy and achieving sustainability goals.
Keywords: sustainable development, Sustainable Development Goals (SDGs), international trade, economic growth, concept of sustainability, theory of absolute advantages.

Современный мир характеризуется наличием ряда взаимосвязанных проблем, которые ставят под вопрос возможность дальнейшего прогрессивного развития человечества. Несмотря на достигнутый высокий уровень технологического развития и экономического роста, наблюдается усугубление критических вопросов. Отмечаются такие явления, как изменение климата, истощение природных ресурсов, сокращение биоразнообразия и общее загрязнение окружающей среды. Эти процессы достигли масштабов, которые могут негативно повлиять на стабильность экосистем нашей планеты. Параллельно наблюдается рост социального неравенства, сохраняется проблема бедности, возникают миграционные кризисы, появляются угрозы общественному здоровью и нестабильность в ряде регионов. Эти проблемы тесно связаны с текущей моделью экономического развития, которая часто ориентируется

на быстрый рост и эффективность, не всегда учитывая долгосрочные последствия для природы и общества.

В этом ключе особую актуальность приобретает концепция устойчивого развития. Она представляет собой модель прогресса, направленную на удовлетворение нужд нынешнего поколения без ущерба для способности будущих поколений обеспечить свои собственные нужды [1].

Концепция устойчивого развития зарекомендовала себя в мировом научном и политическом сообществе как ведущая парадигма. Её цель – поиск сбалансированного пути развития, который обеспечивает благосостояние нынешних поколений, не ставя под угрозу возможности будущих поколений удовлетворять свои собственные нужды [4]. Истоки этой концепции можно проследить в различных экологических и социальных движениях второй половины XX века. Согласно этому определению, «устойчивое развитие – это развитие, которое удовлетворяет потребности настоящего, не ставя под угрозу способность будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности». Центральным элементом данной концепции является признание неразрывной взаимосвязи трех основополагающих аспектов: экономического, социального и экологического [2].

Ориентиром для практической реализации этой комплексной концепции служат цели устойчивого развития (ЦУР), принятые Организацией Объединенных Наций в 2015 году. ЦУР представляют собой универсальный призыв к совместным действиям, направленным на построение более справедливого, процветающего и устойчивого мира к 2030 году [8]. Международная торговля, как сложный и многогранный феномен, объясняется различными экономическими теориями, которые развивались на протяжении столетий.

Развитие представлений о международной торговле можно проследить через ряд ключевых теоретических подходов:

1. Теория абсолютных преимуществ (Адам Смит): данная теория постулирует, что страна должна специализироваться на экспорте тех товаров, которые она способна производить с наименьшими затратами по сравнению с другими странами. Соответственно, импорт должен осуществляться по тем товарам, в производстве которых другие страны обладают абсолютным преимуществом [7].
2. Теория сравнительных преимуществ (Давид Рикардо): эта теория расширила положения Смита, доказав, что торговля остается выгодной даже в случае, когда одна страна превосходит другие во всех видах производства. Выгода от торговли обусловлена специализацией на производстве товаров, где страна имеет относительно более низкие альтернативные издержки.
3. Новая теория международной торговли (Пол Кругман и другие): этот современный подход учитывает такие значимые факторы, как экономия от масштаба, дифференциация продуктов и несовершенная конкуренция. Новая теория успешно объясняет торговлю между экономически развитыми странами со схожей структурой производства, а также роль сетевых эффектов.

Международная торговля играет многогранную роль в стимулировании экономического роста и развития. Её ключевые функции включают: повышение эффективности распределения ресурсов, стимулирование конкуренции, ускорение распространения технологий и инноваций, открытие новых рынков, снижение цен для потребителей, общий рост благосостояния [5].

Международная торговля оказывает двойственное влияние на процессы устойчивого развития, порождая как позитивные, так и негативные эффекты.

С точки зрения позитивного влияния, торговля стимулирует страновую специализацию на производстве товаров, где они демонстрируют сравнительные преимущества, что приводит к более рациональному и эффективному использованию глобального пула ресурсов. Международное взаимодействие также способствует распространению знаний о принципах устойчивого развития и формированию общественного давления на бизнес-структуры и правительства с целью принятия более ответственных решений, повышая таким образом осведомленность [5].

Однако существуют и негативные аспекты: так называемый "эффект переноса" загрязнений может проявляться, когда компании мигрируют в юрисдикции с менее строгим экологическим законодательством для оптимизации издержек, что, в свою очередь, может привести к увеличению общего уровня мировых загрязнений. Глобальный спрос, подстегиваемый торговыми операциями, может про-

воцировать чрезмерную эксплуатацию природных ресурсов, особенно в развивающихся странах, приводя к их истощению [5].

В контексте этих противоречий возникла концепция "торговли для устойчивости". Данный подход подразумевает кардинальное переосмысление торговой политики и практик таким образом, чтобы они активно способствовали достижению целей устойчивого развития, а не препятствовали им. Это не означает отказ от международной торговли, а скорее ее трансформацию: создание торговых правил, интегрирующих экологические и социальные аспекты, стимулирование торговли экологически чистыми товарами и услугами, а также обеспечение справедливого и инклюзивного распределения выгод от торговых операций.

Список источников

1. Багров Н. В. Устойчивое развитие: учебное пособие / Н.В. Багров, Л.А. Волкова. – М.: Дашков и К°, 2017. – 288 с.
2. Балацкий О. Ф. Проблемы устойчивого развития и экологический кризис // Общество и экономика. – 2003. – № 10. – С. 115-128.
3. Глазьев С. Ю. Стратегия устойчивого развития России: новая парадигма развития экономики и политики // Российский экономический журнал. – 2010. – № 5-6. – С. 4-20.
4. Дружинин А. Г. Теоретические основы устойчивого развития: учебное пособие / А.Г. Дружинин, В.Н. Попов. – Ростов н/Д: Феникс, 2008. – 256 с.
5. Коссов В. В. Экономика международной торговли: учебник / В.В. Коссов, Ф.М. Гараев. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 368 с.
6. Смирнов Е. Н. Устойчивое развитие: глобальные и национальные аспекты / Е.Н. Смирнов, Е.Е. Кузнецова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 367 с.
7. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов / пер. с англ. П.И. Никитина. – М.: Соцэкгиз, 1962. – 685 с.
8. Цели в области устойчивого развития: Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года. // Официальный сайт ООН. Электронный ресурс. – URL: https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/development-agenda/ (Дата обращения: 30.11.2025).

© А.Р. Гаянова, 2025

UDC 2964

ECONOMIC WEAPONRY IN MODERN INTERNATIONAL RELATIONS: THE EFFICACY OF SANCTIONS, COUNTERSANCTIONS, AND 'CURRENCY WARS' IN THE 2022-2024 CRISIS

BREM MARGARITA MAKSIMOVNA
student
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

Аннотация: В статье исследуется применение экономических мер как инструмента геополитического противостояния в период с 2022 по 2024 год. Основное внимание уделяется анализу эффективности беспрецедентного западного санкционного режима, ответных контрсанкций и сопутствующей «валютной войны». Доказывается, что конфронтация привела не к достижению первоначальных политических целей сторон, а к глубокой структурной перестройке мировой экономики. Процессы дедолларизации, переориентации товарных потоков и фрагментации финансовой системы рассматриваются как ключевые долгосрочные последствия, знаменующие переход к более многополярной и конфликтной модели глобальной экономики, где экономическая безопасность становится синонимом национальной.
Ключевые слова: экономические санкции, контрсанкции, дедолларизация, валютная война, финансовая война, геополитический риск, международная валютная система, энергетическая геополитика, стратегическая автономия, фрагментация.

ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОРУЖИЕ В СОВРЕМЕННЫХ МЕЖДУНАРОДНЫХ ОТНОШЕНИЯХ: ЭФФЕКТИВНОСТЬ САНКЦИЙ, КОНТРСАНКЦИЙ И «ВАЛЮТНЫХ ВОЙН» НА ПРИМЕРЕ КРИЗИСА 2022-2024 ГГ.

Брем Маргарита Максимовна
студентка
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при президенте Российской Федерации»

Abstract: The article examines the use of economic measures as instruments of geopolitical confrontation from 2022 to 2024. It focuses on analyzing the effectiveness of the unprecedented Western sanctions regime, retaliatory countersanctions, and the accompanying "currency war." It is argued that the confrontation has resulted not in the achievement of the initial political objectives of the parties but in a profound structural restructuring of the global economy. Processes of de-dollarization, reorientation of trade flows, and fragmentation of the financial system are viewed as key long-term consequences, marking a transition to a more multipolar and conflictual model of the global economy where economic security becomes synonymous with national security.
Keywords: economic sanctions, countersanctions, de-dollarization, currency war, financial warfare, geopolitical risk, international monetary system, energy geopolitics, strategic autonomy, fragmentation.

The Battlefield of Balance Sheets: Redefining Power in the 21st Century

The geopolitical crisis that began in 2022 has transformed the global economic landscape, elevating financial and trade policies to the status of primary instruments of state power. This period has witnessed an

unprecedented scale of economic confrontation, moving beyond traditional diplomacy and military posturing. What was initially a coordinated sanctions campaign by advanced economies rapidly escalated into a multi-front economic war, characterized by the reciprocal deployment of sanctions, countersanctions, and competitive monetary strategies. This article provides a structured analysis of this triad of economic statecraft, evaluating their declared objectives, immediate impacts, and, most critically, their long-term efficacy in reshaping the architecture of international relations and the global economic order.

The Sanctions Offensive: Architecture, Intent, and Immediate Impact

The Western-led sanctions regime imposed in 2022 represents a watershed moment in the history of economic coercion. Its scope—encompassing finance, trade, technology, and energy—and the speed of its multilateral coordination are unparalleled. The strategic intent was multifaceted: to inflict immediate and severe economic costs capable of altering strategic calculus; to degrade long-term military and industrial capacity through technology denial; and to signal a unified normative stance to the global community, thereby isolating the target.

The financial sanctions formed the core of this offensive. The freezing of approximately half of the target nation's central bank reserves and the partial disconnection of its financial institutions from the SWIFT messaging system constituted a direct assault on monetary sovereignty. The goal was to induce a balance of payments crisis, currency collapse, and capital flight. Complementary trade embargoes specifically targeted high-tech sectors, including advanced semiconductors, aerospace components, and industrial software, aiming to cripple future innovation and defense capabilities. Concurrently, the European Union's phased embargo on Russian oil and pipeline gas sought to sever the largest source of export revenue, leveraging its position as the primary consumer.

The initial shock was profound. The targeted currency lost nearly half its value against the dollar within weeks, inflation soared, and critical imports were disrupted. However, the sanctions' primary political objective—to force a swift reversal of policy—remained unmet. This outcome underscores a critical limitation: while potent as a tool of economic pressure, sanctions function as an instrument of attrition rather than a decisive strategic weapon. Their ultimate success is contingent upon the sustained unity of a broad international coalition and the target's inability to adapt—two assumptions that were immediately tested.

The Counter-Offensive: Asymmetric Retaliation and Strategic Adaptation

The response to the sanctions bloc demonstrated a sophisticated and asymmetric approach to economic warfare, shifting from a defensive posture to one of active countersanctions and systemic adaptation. The most potent retaliatory instrument proved to be the strategic weaponization of commodity exports. By deliberately curtailing natural gas supplies to "unfriendly" nations and subsequently demanding payment for hydrocarbons in national currencies, Russia turned its resource wealth into a powerful geopolitical lever. This move precipitated an acute energy crisis in Europe, fueling inflation, testing societal resilience, and exposing fissures within the EU's political unity. Simultaneously, the strategic redirection of oil exports to alternative markets, notably China and India at a significant discount, preserved vital revenue streams while actively reshaping global energy trade routes.

Domestically, the crisis accelerated policies of forced import substitution and the legalization of "parallel imports," mitigating the impact of technology bans, albeit at the cost of efficiency and quality. Financial countersanctions, including the threat of external asset seizures and the forced exit of foreign companies, introduced reciprocal risks for Western capital, aiming to deter further disinvestment. The overarching and most significant strategic response has been the vigorous pursuit of systemic de-dollarization. This involves aggressively promoting bilateral trade settlements in national currencies, expanding the use of domestic financial messaging systems as alternatives to SWIFT, and accumulating reserve assets in "friendly" currencies and gold. This long-term strategy aims not merely to survive the current sanctions but to construct a parallel, less vulnerable financial and trade architecture, thereby fundamentally reducing future exposure to Western coercive economic tools.

The Monetary Theater: Currency Wars and the Defense of Financial Sovereignty

Beneath the visible trade battles lies the subtler, yet critical, front of monetary policy and currency stability, which took on the characteristics of a defensive "currency war." The initial sanction shock triggered a speculative attack on the national currency. The central bank's response was swift and orthodox in crisis management: a dramatic hike of the key interest rate to 20%, the imposition of strict capital controls, and mandatory foreign currency revenue sales by exporters. These measures prioritized financial system stability and the prevention of a bank run over currency convertibility, successfully halting the panic and allowing for a managed recovery and subsequent policy normalization.

On the global systemic level, the conflict has had a catalytic effect, intensifying the long-simmering debate on the weaponization of currency dominance. The freezing of sovereign currency reserves served as a stark, tangible demonstration to neutral and non-aligned states that dollar and euro assets are not immune to geopolitical confiscation. This perception is accelerating a slow-burning "stealth currency war"—a gradual but persistent diversification of central bank reserves away from traditional Western currencies. The weaponization of the existing monetary order is, paradoxically, fueling the creation of alternative monetary blocs, challenging the unipolarity of the post-Bretton Woods system.

Stalemate, Restructuring, and the New Geo-Economic Paradigm

By 2024, the economic confrontation has resulted in a strategic stalemate rather than a clear victory. The Western sanctions have achieved significant tactical successes: imposing high economic costs, constraining technological progress, and limiting access to advanced global supply chains. However, they have failed as a decisive political instrument. Conversely, the countersanctions have not broken Western resolve but have inflicted measurable economic damage, particularly in Europe, and demonstrated a formidable capacity for endurance and strategic adaptation.

The true and most profound outcome of this period is the accelerated structural fragmentation of the global economy. The logic of hyper-globalization, driven solely by efficiency, is being replaced by a new paradigm prioritizing security, resilience, and political alignment. Global trade and investment flows are reconfiguring into competing geopolitical blocs. The world's energy map is being redrawn, with long-established supplier-consumer relationships severed and new alliances forged. The international financial system is incrementally fracturing into parallel infrastructures.

The crisis of 2022-2024 has conclusively demonstrated that modern economic warfare is a protracted, complex struggle of systemic resilience. Its efficacy is measured not in immediate surrender but in relative endurance, adaptive innovation, and the capacity to reshape the rules of engagement. The legacy is a world entering an era of contested economic multipolarity, where the tools of trade and finance are openly wielded as weapons, and where the principle of economic security has permanently ascended to the core of national strategy, irrevocably altering the foundations of 21st-century statecraft.

References

1. Drezner D. W. The Sanctions Paradox: Economic Statecraft and International Relations. Cambridge: Cambridge University Press, 1999. 350 p.
2. Farrell H., Newman A. L. Weaponized Interdependence: How Global Economic Networks Shape State Coercion // International Security. 2019. Vol. 44. No. 1. P. 42–79.
3. IMF. World Economic Outlook: Countering the Cost-of-Living Crisis. Washington, D.C.: International Monetary Fund, October 2023. 180 p.
4. Mattoo A., Subramanian A. Currency Wars: The Geopolitics of Dollar Hegemony // Foreign Affairs. 2022. Vol. 101. No. 3. P. 142-155.
5. Roberts S. The New Iron Curtain: Supply Chains, Sanctions, and the Remaking of the Global Economy // Geopolitical Futures Report. 2024. April. P. 1-25.
6. World Bank. Commodity Markets Outlook: The Impact of the Conflict in Ukraine. Washington, D.C.: The World Bank Group, April 2023. 95 p.

УДК 33

РАЗВИТИЕ ПРИГРАНИЧНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА КИТАЯ И РОССИИ В РАМКАХ ИНИЦИАТИВЫ «ПОЯС И ПУТЬ»: СТРУКТУРА ТОРГОВЛИ, ИНФРАСТРУКТУРА И ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ВЫЗОВЫ

ЯН СЯОЦИ
аспирант
Казанский (Приволжский) федеральный университет.
Институт управления, экономики и финансов.
Россия, г. Казань

Аннотация: В статье рассматривается влияние инициативы «Пояс и путь» на экономическое развитие китайско-российских приграничных регионов, а также эволюцию структуры торговли, промышленной кооперации и цифровых форм взаимодействия. На основе статистических данных за 2015–2025 годы анализируются ключевые тенденции диверсификации торговли, развитие инфраструктурной связности, формирование промышленных кластеров, расширение трансграничной электронной коммерции и внедрение «зеленых» проектов. Особое внимание уделяется институциональным барьерам, логистическим ограничениям и демографическим вызовам, замедляющим устойчивое развитие региона. В заключение представлены прогнозы и рекомендации по дальнейшему углублению сотрудничества в сферах логистики, промышленной интеграции, цифровой трансформации и экологической кооперации, направленные на повышение конкурентоспособности приграничных территорий и укрепление экономической интеграции Евразийского континента.

Ключевые слова: китайско-российское сотрудничество; приграничная экономика; «Пояс и путь»; трансграничная торговля; промышленная кооперация; цифровая экономика; инфраструктурная связность; устойчивое развитие.

THE DEVELOPMENT OF CROSS-BORDER COOPERATION BETWEEN CHINA AND RUSSIA UNDER THE BELT AND ROAD INITIATIVE: TRADE STRUCTURE, INFRASTRUCTURE, AND INSTITUTIONAL CHALLENGES

Yang Xiaoqi

Abstract: The article examines the impact of the Belt and Road Initiative on the economic development of Chinese-Russian border regions, as well as the evolution of trade structures, industrial cooperation and digital forms of interaction. Based on statistical data for 2015–2025, it analyses key trends in trade diversification, the development of infrastructure connectivity, the formation of industrial clusters, the expansion of cross-border e-commerce, and the implementation of green projects. Particular attention is paid to institutional barriers, logistical constraints and demographic challenges that slow down the region's sustainable development. In conclusion, forecasts and recommendations are presented for further deepening cooperation in the areas of logistics, industrial integration, digital transformation, and environmental cooperation, aimed at increasing the competi-

tiveness of border areas and strengthening the economic integration of the Eurasian continent.
Keywords: China-Russia cooperation; border economy; Belt and Road Initiative; cross-border trade; industrial cooperation; digital economy; infrastructure connectivity; sustainable development.

Развитие приграничного сотрудничества между Китаем и Россией приобретает стратегическое значение в контексте углубления двусторонних отношений и формирования новой архитектуры Евразийской экономической интеграции. В условиях изменений мировой геоэкономической среды инициатива «Пояс и путь» стала ключевым инструментом, стимулирующим расширение торговых потоков, модернизацию инфраструктуры и укрепление институциональных механизмов взаимодействия между двумя странами. Приграничные регионы, такие как провинция Хэйлунцзян, Приморский край и Амурская область, превратились в важные площадки для реализации проектов транспортной взаимосвязанности, промышленной кооперации, логистических коридоров и цифровой торговли.

За период 2015–2025 годов структура двусторонней торговли претерпела существенные изменения: доля сырьевых товаров постепенно снижается, одновременно возрастают объемы импорта и экспорта продукции с высокой добавленной стоимостью, расширяется участие предприятий малого и среднего бизнеса, а трансграничная электронная коммерция становится значимым драйвером роста. Параллельно усиливается вклад инфраструктурных проектов — автомобильных и железнодорожных мостов, международных транспортных коридоров и логистических узлов — что создает основу для формирования интегрированной региональной экономической системы.

Несмотря на достигнутые успехи, развитие китайско-российского приграничного сотрудничества сталкивается с рядом вызовов: асимметричностью инфраструктурных возможностей, ограниченной глубиной промышленной кооперации, институциональными барьерами и демографическими факторами. Поэтому изучение механизмов взаимодействия и перспектив дальнейшего развития приобретает не только теоретическую, но и практическую значимость для формирования устойчивой модели приграничной экономики.

Что касается структуры торговли, то с 2015 по 2024 год доля энергоносителей и сырья в приграничной торговле между Китаем и Россией снизится с 73 до 55 процентов, в то время как доля товаров с высокой добавленной стоимостью, таких как электромеханическая продукция, автомобильные детали и компоненты, электронное оборудование, сельскохозяйственная продукция и химическая продукция, значительно возрастет. Это свидетельствует о том, что торговля между двумя странами превращается из ресурс ориентированной в структурно диверсифицированную и технологически интенсивную.

Кроме того, рост трансграничной электронной коммерции на границе еще больше увеличил участие малых и средних предприятий (МСП) в торговле. Например, в провинции Хэйлунцзян общий объем импорта и экспорта в рамках трансграничной электронной торговли в 2024 году достигнет 33 млрд юаней, из которых около 80 % придется на российский рынок. Платформы трансграничной электронной коммерции (например, RUSSIET, SMTP Russia) стали новой точкой роста приграничной торговли.[8]

Инфраструктурная связность в рамках «Пояса и пути» создала материальные условия для промышленной агломерации. На примере приграничного экономического коридора Хэйлунцзян - Биньхай можно сказать, что с 2021 года между Хэйхэ и Суйфэньхэ в Китае и Благовещенском и Приморским краем в России сформировалась пространственная схема транспортной, логистической и промышленной интеграции.

К концу 2024 года, после ввода в эксплуатацию трансграничного моста Хэйхэ-Браговещенск и железнодорожного моста Тунцзян, ежегодный объем грузов превысит 3 млн тонн, а количество обменов людьми составит более 900 000 человек; после завершения проекта расширения железнодорожного коридора Суйфэньхэ-Гродетеково пропускная способность увеличится примерно на 60%; международные транспортные коридоры Биньхай-1 и Биньхай-2 стали связующим звеном между Северо-Восточной Азией и Россией. Международные транспортные коридоры Биньхай-1 и Биньхай-2 стали основными наземными и морскими транспортными маршрутами, соединяющими Северо-Восточную Азию с Дальним Востоком России.

На промышленном уровне наблюдается очевидный эффект кластеризации промышленных зон. Китай и Россия сформировали взаимодополняющие промышленные цепочки в области деревообработки, производства сельскохозяйственной техники, «зеленой» энергетики, логистики и складского хозяйства. Например, в Амурской области в зоне переработки сельскохозяйственной продукции, в которую инвестировал Китай, работает около 12 000 человек; в промышленном парке научно-технического сотрудничества Китая и России в Муданьцзяне, провинция Хэйлунцзян, разместились 180 предприятий, из которых около 35 %- китайско-российские совместные предприятия; быстро развивается сотрудничество в области цифровой экономики, ежегодные темпы роста трансграничного сотрудничества Китая и России в области передачи данных и информационных технологий составляют около 20 %. Эффект кластеризации этих отраслей значительно повысил региональную конкурентоспособность приграничных районов и стимулировал рост местных финансовых поступлений и инвестиций в инфраструктуру.[1]

Приграничное экономическое сотрудничество не только стимулирует инвестиции и торговлю, но и оказывает положительное влияние на занятость и социальное развитие регионов. По данным Министерства экономического развития РФ, к 2024 году в результате реализации проектов сотрудничества между Дальним Востоком и Китаем будет создано около 150 000 рабочих мест, причем почти треть из них будет сосредоточена в строительстве, логистике и сельском хозяйстве.[4] Китайские регионы Хэйлунцзян и Цзилинь также создали около 60 000 новых рабочих мест, связанных с торговлей с Россией. На социальном уровне укрепляются трансграничные трудовые и образовательные обмены: в 2023 году Хэйхэский университет и Амурский государственный университет совместно создали «Китайско-российский исследовательский центр регионального сотрудничества», который осуществляет программы обучения в области языка, коммерции и туризма. Приграничные города, такие как Суйфэньхэ, Хэйхэ и Благовещенск, сформировали модель социальной интеграции, характеризующуюся «приграничными живыми кругами», что еще больше укрепило жизнеспособность региона и культурное взаимодоверие.[3]

В рамках инициативы «Пояс и путь» Китай и Россия постепенно укрепляют сотрудничество в области рационального природопользования и устойчивого развития, одновременно способствуя экономическому развитию. Две страны начали совместные действия по мониторингу качества воды в китайско-российских пограничных реках, защите лесных ресурсов и созданию «зеленой» энергетики. Например, в 2023 году Китайско-российский комитет по экологическому сотрудничеству утвердил реализацию «Проекта трансграничного экологического мониторинга бассейна Амура», в рамках которого будет создано девять мониторинговых площадок; обе стороны совместно построили на Дальнем Востоке проекты по производству ветровой и фотоэлектрической энергии установленной мощностью 2,8 гигаватта (ГВт); строительство «Зеленого перехода» стало важным шагом в управлении границей; а проект «Зеленый переход» стал важным шагом в развитии границы. Строительство «Зеленого пограничного перехода» стало новым направлением в управлении границей, а пограничный переход Хэйхэ добился сокращения ежегодных выбросов углекислого газа примерно на 12% благодаря системе энергосбережения и мониторинга выбросов углекислого газа.[4] Эти инициативы отражают то значение, которое обе стороны придают устойчивому развитию, и показывают, что приграничное сотрудничество переходит от «ориентированного на рост» к «ориентированному на экологию».

В целом инициатива «Пояс и путь» оказала значительное структурное и институциональное воздействие на российско-китайскую приграничную экономику. Масштабы двусторонней торговли быстро выросли, промышленная структура постепенно диверсифицировалась, а приграничные города стали новыми локомотивами экономического роста. В то же время институционализация механизмов сотрудничества и цифровые инновации повысили устойчивость региональной экономики.

Ожидается, что в будущем, с углублением системы расчетов в юанях, развитием «зеленой» инфраструктуры и строительством «цифрового Шелкового пути», китайско-российское приграничное сотрудничество достигнет устойчивого развития на более высоком уровне и станет важным источником энергии для содействия экономической интеграции Евразийского континента.

Приграничный экономический коридор Хэйлунцзян - Приморский край является одним из наибо-

лее представительных направлений китайско-российского сотрудничества, охватывает территории провинции Хэйлунцзян Китая, Приморского края и Амурской области России и является важной частью экономического коридора «Китай-Монголия-Россия» и северного коридора «Пояс и путь». Он является важной частью экономического коридора «Китай-Монголия-Россия» и северного коридора «Пояс и путь». Опираясь на естественную границу, образованную реками Хэйлунцзян и Уссури, этот регион является стратегическим узлом приграничного сотрудничества между двумя странами.

Таблица 1

10 крупнейших провинций и городов Китая по объему экспорта товаров в Россию, июнь 2025 г. (млрд долл. США)

Провинция	Объем экспорта Накопленные с января по июнь	Изменение (%)
Чжэцзян	81.7	-4.6
Гуандун	68.6	-8.5
Цзянсу	41.6	1.8
Шаньдун	41.4	-4.1
Шанхай	32.6	30.8
Хэйлунцзян	27.4	25.7
Пекин	23.8	19.6
Аньхой	19.9	-39.5
Шэньси	14.7	-28.4
Хэбэй	13.8	-35.2

В январе-июне 2025 года в тройку крупнейших провинций и городов Китая по объему экспортной торговли с Россией вошли Чжэцзян, Гуандун и Цзянсу, экспортировавшие 8,17 млрд, 6,85 млрд и 4,16 млрд долларов США соответственно, с темпами роста за год -4,6%, -8,5% и 1,8% соответственно (табл. 1).[6, с.5]

Таблица 2

10 крупнейших провинций и городов Китая по объему импорта товаров в Россию, июнь 2025 г. (млрд долл. США)

Провинция	Объем импорта Накопленные с января по июнь	Изменение (%)
Хэйлунцзян	138.8	-0.9
Шаньдун	123.9	0.9
Пекин	104.6	-30
Шанхай	57.5	37.6
Чжэцзян	30.7	9
Цзянсу	20.9	-29
Гуандун	17.4	6.2
Фуцзянь	17.2	-6.7
Ляонин	14.1	-25.5
Внутренняя Монголия	8.8	-21.5

В январе-июне 2025 года в тройку крупнейших провинций и городов Китая по объему импортной торговли из России вошли Хэйлунцзян, Шаньдун и Пекин, куда было ввезено 13,88 млрд долларов США, 12,39 млрд долларов США и 10,46 млрд долларов США соответственно, с темпами роста за год -0,9%, 0,9% и -30,0% соответственно (табл. 2).

Ключевыми областями сотрудничества являются трансграничная транспортная инфраструктура,

трансграничное промышленное и парковое сотрудничество, а также сотрудничество в области энергетики и логистики. Железнодорожный мост Тунцзян-Нижне-Ленинское будет завершен и открыт для движения в 2022 году, его пропускная способность составит 21 миллион тонн в год, а автомобильный мост Хэйхэ-Браговещенск будет официально введен в эксплуатацию в 2023 году, став первым современным автомобильным мостом через реку между двумя странами.[2] Китайско-российская зона приграничного экономического сотрудничества Хэйхэ, всеобъемлющая зона свободной торговли Суйфэньхэ, свободный порт Приморского края и другие площадки предоставляют тарифные льготы и инвестиционные удобства для малых и средних предприятий. Через регион проходит «Восточный маршрут» российско-китайского газопровода, что стимулирует развитие логистики и производства оборудования вдоль трассы.

В этот период фокус сотрудничества постепенно смещался от «торговли ресурсами» к «сотрудничеству в рамках промышленной цепочки». Например, Хэйлунцзян, опираясь на преимущества сельского хозяйства и перерабатывающей промышленности, продвигает экспорт зерна и глубокую переработку сельскохозяйственной продукции, а Приморский край России увеличил долю сотрудничества в области лесопереработки и портовой логистики примерно до 35%. Постоянно растет число инвестиционных проектов между двумя сторонами в области машиностроения, пищевой промышленности и транспортных услуг.

Кроме того, сотрудничество между Китаем и Россией в таких развивающихся областях, как приграничная электронная коммерция и цифровая торговля, также достигло значительных успехов. На примере платформы трансграничной электронной торговли Хэйхэ можно отметить, что в 2024 году было отправлено 552 автомобиля с общим весом 4 574 тонны товаров, общим количеством 5 120 000 посылок и экспортным товарооборотом в 868 млн юаней. В первой половине 2025 года было отправлено 1 200 автомобилей с общим весом 113 660 тонн товаров, общим количеством 26 240 000 посылок и экспортным товарооборотом в 2 044 млн юаней, благодаря чему платформа стала новым двигателем роста внешней торговли в приграничной зоне.[8]

Таблица 3

Сравнение основных достижений и проблем китайско-российского приграничного сотрудничества

Области сотрудничества	Основные результаты	Основная проблема
Транспорт и инфраструктура	Один за другим строятся автомобильные и железнодорожные мосты, налажены трансграничные логистические каналы	Транспортная сеть России относительно слаба
Торгово-промышленное сотрудничество	Объем торговли неуклонно рос, а трансграничная электронная коммерция быстро развивалась	Недостаточное сотрудничество в области переработки и производства
Финансы и инвестиции	Увеличилась доля расчетов в местной валюте, и были созданы инвестиционные фонды	Различия в финансовом надзоре и несовершенные инвестиционные механизмы
Общественное развитие	Добавляйте рабочие места и улучшайте имидж региона	Сокращение численности населения и неравномерное развитие городов

Несмотря на заметный прогресс сотрудничества в рамках инициативы «Пояс и путь», в развитии приграничного региона все еще существуют структурные проблемы. Транспортно-логистические объекты на китайской стороне относительно совершенны, в то время как некоторые дороги и складские системы на российской стороне отстают, что приводит к асимметричной эффективности таможенного оформления. Например, среднее время таможенного оформления товаров в порту Хэйхэ составляет 6 часов, в то время как среднее время оформления товаров в направлении Благовещенска - более 12

часов. [7] В структуре торговли по-прежнему преобладают сырьевые товары, такие как энергоносители, сельскохозяйственная продукция и древесина, а доля продукции обрабатывающей промышленности и высоких технологий составляет менее 15 процентов. Такая структура ограничивает модернизацию промышленности и продвижение добавленной стоимости в приграничном регионе. Между двумя странами существуют значительные различия в налогообложении, стандартах сертификации, одобрении инвестиций и других областях, особенно в отсутствии стабильного механизма трансграничных финансовых услуг, что повышает неопределенность делового сотрудничества. Приграничные районы обычно сталкиваются с оттоком молодежи. Например, численность постоянного населения города Хэйхэ сократилась с 1,57 млн человек в 2015 году до 1,28 млн человек в 2023 году, аналогичная тенденция наблюдается и в Приморском крае России, что сдерживает устойчивое развитие отрасли.

В долгосрочной перспективе китайско-российское приграничное сотрудничество должно углублять институциональные инновации и устойчивое развитие в рамках «Пояса и пути». Рекомендуется продолжать содействовать строительству логистического коридора Тунцзян-Хабаровск и коридора Биньхай-2, чтобы сформировать многоузловую, многоканальную интегрированную транспортную систему. В то же время необходимо укреплять связь между железными дорогами и портами и повышать уровень транспортной интеграции. В таких областях, как агропромышленный комплекс, возобновляемые источники энергии и экологический туризм, следует создать механизм сотрудничества промышленных цепочек, поощряя создание совместных китайско-российских экспериментальных зон и развитие «зеленых» цепочек поставок. Ожидается, что к 2030 году объем производства в приграничных «зеленых» отраслях вырастет более чем на 40 %. Создание трансграничной платформы обмена кредитной информацией и содействие увеличению доли двусторонних расчетов между юанями и рублями до более чем 50 процентов. Усиление финансового надзора и координации для снижения рисков трансграничных инвестиций и финансирования. Содействовать строительству проекта «Цифровой шелковый путь» в китайско-российской приграничной зоне, развивать трансграничную электронную торговлю, интеллектуальную логистику и услуги больших данных, а также обеспечивать недорогой доступ местных предприятий к международным рынкам. Поощрять университеты и исследовательские институты к проведению совместных программ обучения и исследований для повышения регионального человеческого капитала. Будет осуществляться сотрудничество в области охраны окружающей среды и борьбы с изменением климата, а также будет создана «демонстрационная зона развития зеленой границы».

Рис. 2. Рамочная карта будущих направлений развития сотрудничества в российско-китайском приграничье

Развитие китайско-российского приграничного сотрудничества в последние годы демонстрирует устойчивую положительную динамику, основанную на углублении торговых связей, модернизации инфраструктуры и укреплении институциональных механизмов взаимодействия. Инициатива «Пояс и путь» выступила ключевым драйвером этих процессов, обеспечив не только физическую взаимосвязанность регионов, но и создание условий для промышленной кооперации, цифровизации торговли и формирования новых экономических кластеров. Рост объемов трансграничной логистики, расширение промышленного производства и развитие электронной коммерции способствуют постепенной диверсификации структуры торговли, переходу от сырьевой модели к более инновационной и технологичной.

Одновременно выявленные проблемы — асимметрия транспортной инфраструктуры, недостаточная глубина промышленной переработки, институциональные барьеры в сфере инвестиций и финансов, а также демографические вызовы — продолжают ограничивать потенциал устойчивого развития приграничных территорий. Решение этих вопросов требует дальнейшей координации экономической политики, гармонизации стандартов, создания трансграничных финансовых механизмов и стимулирования человеческого капитала.

В долгосрочной перспективе успешная реализация проектов в сферах «зеленой» энергетики, цифровой экономики, логистической интеграции и промышленной кооперации может вывести китайско-российское приграничное сотрудничество на новый уровень. Формирование открытой, инновационной и экологически ориентированной модели взаимодействия позволит укрепить конкурентоспособность приграничных регионов и станет важным вкладом в продвижение евразийской экономической интеграции.

Список источников

1. Гишлакаев С. У., Джангаров А. И., Курбанова А. М. Влияние и перспективы развития цифровой экономики // Региональная и отраслевая экономика. 2023. № 2.С. 160-168.
2. Десятая годовщина строительства моста «Один пояс, один путь» — содействие взаимосвязи [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.news.cn/photo/2023-10/05/c_1129900296_3.htm (10.10.2025).
3. Инвестиционный отчет Китайской инициативы BRI за 2024 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://greenfdc.org/ (08.10.2025).
4. Китай и Россия объединяют усилия для создания беспроигрышного коридора… [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://paper.people.com.cn/ (09.10.2025).
5. Китайские компании открывают филиалы в России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://qifu.zcqtz.com/ (09.10.2025).
6. Лаборатория цифровой экономики Университета международного бизнеса и экономики. Ежемесячный отчет о мониторинге общего объема торговли между Китаем и Россией (январь–июнь 2025 года). – 2025. – С. 5.
7. Министерство торговли КНР. Внешнеторговый отчет провинции Хэйлунцзян [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://dltb.mofcom.gov.cn/ (10.10.2025).
8. Хэйхэ: Трансграничная электронная коммерция использует эту тенденцию в своих интересах и рисует великолепную картину внешней торговли. https://hlj.cri.cn/n/20250902/b1f99cf2-6954-532b-579f-9e0772b21282.html . (08.10.2025)

РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА

УДК 332.12

ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ УРОВНЯ ЖИЗНИ НАСЕЛЕНИЯ КРАСНОДАРСКОГО КРАЯ: ЭКОНОМИКО-СТАТИСТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

ВОЛКОВА АНАСТАСИЯ ВАДИМОВНА,
ассистент
БЕЛИЦКИЙ НИКОЛАЙ ДМИТРИЕВИЧ
студент
Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина,
г. Краснодар, Россия

Аннотация. В статье проводится экономико-статистический анализ цифровых данных, демонстрирующие дифференциацию уровня жизни населения Краснодарского края. Авторами подробно изучаются такие структурные показатели как: денежные доходы населения, среднедушевые доходы населения, реальные располагаемые денежные доходы населения и другие. В результате исследования были использованы официальные статистические данные, которые позволили выявить рост основных социально-экономических показателей Краснодарского края. По итогу научной работы, авторами представлен комплекс стимулирующих мероприятий по обеспечению высокого уровня жизни населения по территории данного региона.
Ключевые слова: уровень жизни, социально-экономические показатели, денежные доходы, санкционные условия, социальные выплаты.

DIFFERENTIATION OF THE STANDARD OF LIVING OF THE POPULATION OF THE KRASNODAR TERRITORY: AN ECONOMIC AND STATISTICAL ANALYSIS

Volkova Anastasia Vadimovna,
Belitsky Nikolay Dmitrievich

Annotation. The article provides an economic and statistical analysis of digital data demonstrating the differentiation of the standard of living of the population of the Krasnodar Territory. The authors study in detail such structural indicators as: monetary incomes of the population, average per capita incomes of the population, real disposable monetary incomes of the population and others. As a result of the study, official statistical data were used to identify the growth of the main socio-economic indicators of the Krasnodar Territory. As a result of the scientific work, the authors presented a set of stimulating measures to ensure a high standard of living for the population in the region.
Keywords: standard of living, socio-economic indicators, monetary income, sanctions conditions, social benefits.

По территории Российской Федерации в настоящее время существует остро стоящая проблема неоправданно высокой дифференциации уровня жизни населения. Кроме того, в 2021 году с появлением пандемийных ограничений COVID-19 ситуация намного сильного усугубилась. А именно появились большие различия важнейших показателей уровня и качества жизни граждан, произошел региональный дисбаланс по многим территориям России. Изменилась величина заработной платы, количество

потребления продовольственных товаров, снизился уровень доступности хорошего образования, а также оказания качественной медицинской помощи.

По экономической характеристике дифференциация уровня жизни и граждан отнесена к ряду национальных проблем государства. Отмечается, что все блага общества в значительной мире уменьшились в объемах. Это отрицательно сказывается на межрегиональных взаимодействиях и создает сложные условия для прогресса всей страны.

Проблема дифференциации уровня жизни, как правило, сопровождается двумя социально-экономическими явлениями: бедностью и неравенством социума. Так, неравенство представляет собой диспропорцию в вопросе распределения экономических благ, вызывающее поляризацию общества [2, с. 67]. Одними из причин роста социального неравенства являются маленькая прогрессивность налогообложения доходов граждан, низкое социальное обеспечение уязвимых групп населения (молодежь, инвалиды, пенсионеры), низкая мобильность граждан страны, отсутствие необходимых социальных институтов, низкое развитие темпа экономического роста и т.д.

В свою очередь, бедность – это социально-экономический процесс, который характеризует низкие доходы населения и показывает достаточно маленький уровень прожиточного минимума [3, с. 145].

Таким образом, чтобы более подробно изучить уровень жизни населения по территории России авторами рассмотрен отдельный ее субъект, а именно Краснодарский край.

Соответственно, Краснодарский край является одним из регионов России, который самостоятельно может обеспечивать свои текущие бюджетный расходы и вносить значительный вклад в федеральный бюджет. В основе экономической структуры данного региона входят такие секторы деятельности общества как промышленность, сельское хозяйство, туристическая индустрия, информационные технологии и прочее.

На основе статистического анализа структурных показателей, которые демонстрируют уровень жизни населения по территории Краснодарского края можно оценить основные социально-экономические цифровые данные за период с 2022 по 2024 гг. (таблица 1) [4, с. 695].

Таблица 1

Динамика развития основных социально-экономические показателей, отражающие уровень жизни населения в Краснодарском крае (составлено авторами на основе [4, с. 695])

Структурный показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Денежные доходы населения, млн руб.	**55690,4**	**60922,6**	**64974,1**
Среднедушевые денежные доходы населения (в месяц), руб.	37352	43217	48565
Реальные располагаемые денежные доходы населения, в процентах к предыдущему году	99,9	107,7	107,3
Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников организаций (без выплат социального характера), руб.	38498,8	43510,2	47952,8
Реальная начисленная заработная плата, в процентах к предыдущему году	103,2	105,2	109,1
Средний размер назначенных пенсий (на 1 января года, следующего за отчетным), руб.	17627,3	19694,3	21377,3
Стоимость и изменение стоимости условного (минимального) набора продуктов питания, руб.	7455,65	7591,17	7836,34

На основании представленных структурных показателей, демонстрирующие основные социально-экономические показатели уровня жизни населения в Краснодарском крае, можно отметить следующие заключения:

Среднедушевой доход населения по Краснодарскому краю с 2022 г. по 2024 г. в значительной мере увеличился на 11213 руб. или на 30%;

Реальные располагаемые денежные доходы населения в Краснодарском крае или по-другому доход после учета инфляции возрос на 7,8% в 2023 г. по сравнению с уровнем прошлого 2022 г.;

Средняя заработная плата работников увеличилась на 9454 тыс. руб.;

В качестве дополнения важно обозначить, что произошло явное увеличение прожиточного минимума для различных категорий граждан Краснодарского края (трудоспособные граждане, дети, молодежь, пенсионеры). Количество российских граждан с доходами ниже прожиточного минимума уменьшилось на 0,8% соответственно.

Таким образом, за рассматриваемый период (с 2022 г. по 2024 г.) величина прожиточного минимума значительно выросла. Несмотря на то, что Краснодарский край подвержен давлению санкционных условий и новых внешних вызовов со стороны США и ее стран-союзников, развитие социально-экономических показателей находится на стабильном уровне.

На фоне скачкообразного развития ключевой ставки от Центробанка РФ, ограниченного доступа к кредитным ресурсам и жесткой бюджетной политики Краснодарского края прожиточный минимум населения по всем категориям граждан растет. Государственные силы, регулирующие вопросы социально-экономического развития данного региона РФ, уделяют большое количество времени, материальных ресурсов на развитие региональной экономики и обеспечение продовольственной безопасности населения.

Доходы населения – это сложная социально-экономическая категория, которая позволяет определить уровень развития жизни любого региона. Ее цифровые показатели отражают реальные экономические отношения людей, складывающиеся в процессе производства, распределения и потребления товаров или услуг.

Краснодарский край входит в число 20-ти регионов Российской Федерации с самыми высокими темпами развития денежных доходов на душу населения. Такое утверждение обусловлено благоприятными экономическими условиями еще с 2019 года, а именно такими как:

1. «Сильной» экономикой Краснодарского края, которая поддерживает объекты малого бизнеса и предпринимательства для дальнейшего повышения уровня жизни населения;

2. Поддержка российских компаний в Краснодарском крае создает большое количество новых вакансий для будущих специалистов, следовательно, увеличиваются доходы населения по территории региона;

3. Существующие меры поддержки российских граждан помогают разных слоям общества в сложных жизненных обстоятельствах (предусмотрены социальные выплаты, пособия по безработице, для многодетных семей и прочее).

Для более углубленного понимания темы в рамках представленной научной работы авторами представлены структурные показатели в таблице 2, которые показывают развитие уровня доходов в Краснодарском крае [5].

Таблица 2

Состав денежных доходов населения Краснодарского края (составлено авторами на основе [5])

Структурный показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Денежные доходы – всего	2545797	2948582	**3215443**
в том числе: доходы от предпринимательской деятельности	225298	285207	**302234**
оплата труда наемных работников	1029898	1178821	1344511
социальные выплаты	471490	502615	521305
доходы от собственности	73661	71652	69321
другие доходы	745450	910287	988903

Следовательно, исходя из цифровых показателей в таблице 2, можно сказать, что наибольший удельный вес в системе развития структурных компонентов доходов населения Краснодарского края занимают денежные доходы от предпринимательской деятельности (302234 руб.) и оплата труда наемных работников (1344511 руб.). Самую маленькую часть составляют доходы от собственности за 2022-2024 гг.

Большая часть доходов населения Краснодарского края тратится на покупку продовольственных товаров и услуг, по причине того, что они составляют 72% от основной статьи расходов [1, с. 34]. Это «необходимые траты», которые связаны с использование товаров и услуг для удовлетворения личных

потребностей людей.

Таким образом, в ходе исследования выявлено, что проблема увеличения доходов населения в Краснодарском крае является важной задачей государства РФ. Правительственным силам необходимо осуществлять комплексные меры, направленные на стимулирование эффективного развития экономики и улучшение условий жизни населения. Внедрение актуальных мероприятий позволит не только повысить устойчивость экономической системы, но поспособствует росту доходов граждан по всему Краснодарскому краю.

Для этого авторы предлагают следующие комплексные меры:

Государственное регулирование уровня жизни населения Краснодарского края должно быть направлено на создание благоприятных условий для функционирования предпринимательской деятельности. Этого можно достричь с помощью использования пассивных инвестиционных стратегий, которые гарантируют долгосрочную перспективу окупаемости вложений, поддержки экспорта продукции с высокой добавленной стоимостью и рациональной защиты внутренних отечественных рынков АПК Краснодарского края;

Необходимо пересмотреть общее распределение денежных ресурсов разным группам российских граждан. Некоторые люди с наименьшим доходом получают минимальный размер социальных выплат в отличие от людей с более высокими доходами. Социальные выплаты не являются источником дохода для самой высокодоходной части населения Краснодарского края. Они должны быть перенаправлены для поддержки благоприятных условий другим слоям населения (инвалиды, многодетные семьи, пенсионеры, неполные семьи);

В качестве дополнения можно предложить полный охват бедной части населения государственными социальными выплатами и стратегическими проектами. Через данный инструмент можно поддерживать эффективную общественную защиту «уязвимых» частей социума по Краснодарскому краю.

Таким образом, проведенный нами экономико-сравнительной анализ позволил оценить текущее состояние социально-экономического развития Краснодарского края, что может являться основой для разработки будущих государственных программ, помогающие достичь более справедливого распределения финансовых ресурсов в обществе и повысить общий уровень благосостояния населения региона РФ.

Список источников

1. Г. Г. Гоник, Д. А. Панченко, М. Р. Кудряшова СТАТИСТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДОХОДОВ НАСЕЛЕНИЯ В КРАСНОДАРСКОМ КРАЕ // ЕГИ. 2025. №1 (57). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/statisticheskiy-analiz-dohodov-naseleniya-v-krasnodarskom-krae (дата обращения: 04.12.2025).

2. Галкина А. Г. Сущность социально-экономического развития региона / А. Г. Галкина, М. С. Орехова // Юность и Знания Гарантия Успеха 2024 : Сборник научных статей 11-й Международной молодежной научной конференции. В 3-х томах, Курск, 19–20 сентября 2024 года. – Курск: ЗАО «Университетская книга», 2024. – С. 66-68.

3. Протасова О.В., Легостаева Л.В., Валимухаметова Э.Р. Анализ основных показателей уровня жизни населения по регионам России // Вестник Северо-Казахстанского государственного университета имени Манаша Козыбаева. 2023 № 2(43). С. 140-147.

4. Стратегические приоритеты социально-экономического развития муниципальных образований Краснодарского края / А. Г. Галкина, А. И. Романченко, Н. Н. Синчинов, А. Д. Мишина // Экономика и предпринимательство. – 2024. – № 8(169). – С. 695-699.

5. Управление Федеральной службы государственной статистики по Краснодарскому краю и Республике Адыгея https://23.rosstat.gov.ru/contacts_contacts

УДК 338.1

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОДОВОЛЬСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ АПК КРАСНОДАРСКОГО КРАЯ И ПРИОРИТЕТНЫЕ ПУТИ ЕГО РАЗВИТИЯ В УСЛОВИЯХ САНКЦИЙ

ВОЛКОВ НИКИТА АЛЕКСЕЕВИЧ,
ассистент
МЕРЕНЮК НИКИТА ВЛАДИМИРОВИЧ
студент
Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина,
г. Краснодар, Россия

Аннотация. Настоящая научная работа посвящена вопросу регулирования деятельности агропромышленного комплекса в Краснодарском крае в условиях санкций. Отмечается деятельность ученых-исследователей, которые изучают развитие АПК с целью обеспечения продовольственной безопасности страны (Жадина Т.С., Овчинников О.Г., Зюкин Д.А., Аракелян С.А. и другие). Авторами подобно описываются отрицательные и некоторые положительные последствия появления санкционного давления в современной экономической системе Краснодарского края. Для подобного изучения темы графически указаны статистические показатели продовольственной независимости региона РФ за 2024 год. Предъявляются государственные меры поддержки АПК и сопутствующие инвестиционные проекты по стимулированию сельхозпроизводства при санкционном режиме. По результатам проведения исследования были сделаны соответствующие выводы и утверждения о деятельности агропромышленного комплекса Краснодарского края.
Ключевые слова: сельское хозяйство, государственные силы РФ, агрохолдинги, санкции, недружественные страны, экономика России, состояние агропромышленного комплекса.

ENSURING FOOD SECURITY OF THE AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX OF THE KRASNODAR TERRITORY AND PRIORITY WAYS OF ITS DEVELOPMENT IN THE FACE OF SANCTIONS

Volkov Nikita Alekseevich,
Merenyuk Nikita Vladimirovich

Annotation. This scientific paper is devoted to the issue of regulating the activities of the agro-industrial complex in the Krasnodar Territory under the conditions of sanctions. The activities of research scientists who study the development of agriculture in order to ensure the country's food security (Zhadina T.S., Ovchinnikov O.G., Zyukin D.A., Arakelyan S.A. and others) are noted. The authors similarly describe the negative and some positive consequences of the appearance of sanctions pressure in the modern economic system of the Krasnodar Territory. For such a study of the topic, the statistical indicators of food independence of the region of the Russian Federation for 2024 are graphically indicated. Government measures to support agriculture and related investment projects to stimulate agricultural production under the sanctions regime are being presented. Based on the results of the study, relevant conclusions and statements were made about the activities of

the agro-industrial complex of the Krasnodar Territory.
Keywords: agriculture, government forces of the Russian Federation, agricultural holdings, sanctions, unfriendly countries, the Russian economy, the state of the agro-industrial complex.

Агропромышленный комплекс Российской Федерации представляет собой огромную отрасль, которая является важной основой для обеспечения продовольственной безопасности граждан в частности и всей страны в целом.

В современных условиях Россия претерпевает сложное санкционное давление со стороны США и ее стран-союзников. Из-за этого агропромышленный комплекс испытывает множество структурных трудностей за счет создаваемых внешних и внутренних вызовов. Это мешает полному развитию сельского хозяйства и перерабатывающей промышленности.

Многие ученые-исследователи сегодня исследуют проблему влияния санкций на функционирование агропромышленного комплекса России. В число таких людей входят Жадина Т.С., Овчинников О.Г., Зюкин Д.А., Аракелян С.А. и другие. Их научные работы и взгляды направлены на изучение развития АПК с целью обеспечения устойчивого функционирования всех хозяйствующих субъектов сельскохозяйственной направленности, а также для достижения минимизации отрицательного воздействия внешних факторов.

Таким образом, настоящие санкционные условия со стороны недружественных стран по отношению к Российской Федерации отчетливо отражаются на внешнем и внутреннем рынках агропромышленного комплекса страны. Так, в одном из регионов России, а именно в Краснодарском крае, влияние данного давления достаточно сильно «потрепало состояние» хозяйствующих субъектов сельского хозяйства данного региона. Субъекты и объекты сельского хозяйства столкнулись с множеством проблем из-за действующих санкций. Сюда можно отнести высокие ограничения для покупки необходимой техники и оборудования, закупку семян и удобрений для защиты растений, средства химической защиты от вредителей и грызунов, ветеринарное оборудование и иные ресурсы, которые помогают обеспечить более эффективные производственные процессы на сельскохозяйственных предприятиях. Кроме того, санкции ударили по частным предпринимателям и занятым фермерам в сельском секторе [2].

Однако несмотря на большое количество негативных воздействий санкций США на развитие Краснодарского края как богатейшего сельскохозяйственного региона Российской Федерации, специалисты выделяют и малочисленные положительные стороны данного явления для АПК.

К примеру, из-за уменьшения давления импорта на российский рынок произошло стремительное снижение жесткой конкуренции АПК. На территории данного рынка сбыта такая возможность помогла нарастить производство и сбыт сельхозпродукции. В результате на рынках функционируют не только крупные агрохолдинги, но и достаточно маленькие отечественные производители, которые только начинают «раскручивать свой бизнес». Государственные силы Краснодарского края стали проводить более активную поддержку развития внутреннего бизнеса на рынке сельскохозяйственной продукции. Через денежно-финансовые средства из бюджета государства стало осуществимо большое количество стратегий и программ для поиска новых мер по повышению производительности хозяйственных товаропроизводителей. Например, введение инновационных проектов для расширения кадровой политики агрохолдингов, включение интегрированных систем для контроллинга финансовой системы предприятий, улучшение технической базы АПК на основании отечественных разработок.

Исходя из вышесказанного стоит упомянуть, что развитие сельскохозяйственного сектора в целом и его отдельных отраслей достаточно сильно изменилось из-за санкционного давления США и его союзников, но это не помешало Российской Федерации приступить к новым, совершенным методам стимулирования экономики агропромышленного комплекса [3].

Для того чтобы углубленно изучить тему в рамках научно-исследовательской работы авторами составлена таблица 1, которая демонстрирует состояние продовольственной безопасности по территории Краснодарского края за 2024 год при внешних санкционных условиях [6].

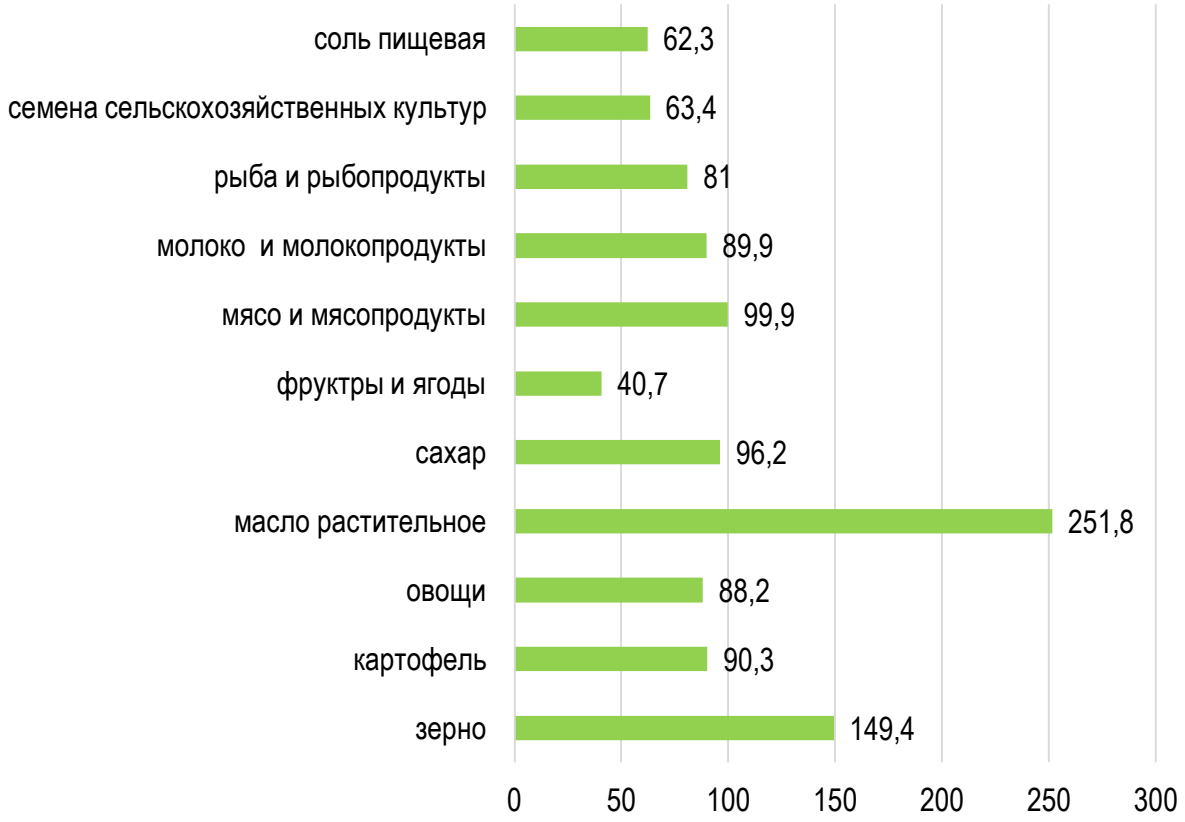

Рис. 1 . Статистические показатели продовольственной независимости Краснодарского края за 2024 год, % [6]

По представленным цифровым данным из таблицы 1, можно утверждать, что Краснодарский край держит лидирующие позиции по производству зерна (149,4%) и мяса (99,9%). По объему производства мяса, как указывают эксперты, в регионе выросли числовые значения до 83 кг на человека в год. Это свидетельствует о высоком уровне продовольственной обеспеченности региона.

Таким образом, как утверждают специалисты, «…так, санкционное давление влияет на структурное положение агропромышленного комплекса, но недостаточно сильно, чтобы стать ключевым фактором падения уровня продовольственной безопасности в Краснодарском крае» [4].

Соответственно, по производству зерна Краснодарский край давно держит планку и стабильно входит в число лидеров по экспорту зерна [1]. Кроме этого, на высоких позициях остаются растительное масло (251,8%), сахар (96,2%) и молоко (89,9%).

Краснодарский край является одним из основных лидеров по производству питьевого молока благодаря новым инвестиционным проектам и новому техническому оборудованию по производству молочных продуктов. Следовательно государственная поддержка молочного животноводства является перспективным направлением для поддержания АПК в условиях санкций.

Отмечается, что в будущем 2026 году Краснодарский край станет территорией для строительства 5-ти новых молочных ферм, их стоимость будет превышать 700 млн. руб. [5]. Также для увеличения надоя молока с одной коровы в 2024 году по региону РФ приступили к реализации новой региональной программы по генетике и селекции крупного рогатого скота молочного направления. К 2030 г. в Краснодарском крае планирует производить не менее 3 млн. тонн молока.

Несмотря на негативное влияние внешних санкционных условий для Краснодарского края начались работы по восстановлению чайной промышленности. С 2021 г. государство начало выделять субсидии для данной отрасли. Сейчас Краснодарский край собирает урожай чая в размере 380 тонн. Авторами рекомендуется увеличить необходимый объем субсидий для роста данной сельхозотрасли Краснодарского края, а также предоставить как можно больше земельных угодий для выращивания чая.

Согласно аналитическим результатам исследования авторами разработан комплекс актуальных мероприятий по совершенствованию стратегий развития АПК Краснодарского края в условиях санкций США. Эти меры целесообразно использовать в государственной и экономической системе региона России для преодоления внешних препятствий экономики.

Стоит подробно рассмотреть следующие мероприятия:

Наращивание производственных мощностей в производстве овощей, фруктов, ягод и собственных семян в Краснодарском крае. Данные сельскохозяйственные отрасли претерпевают наибольшее отставание в условиях санкционного давления по отношению к России. Можно предложить внедрение современных технологий точного земледелия в деятельность хозяйствующих субъектов по данным отраслям АПК. Это поможет минимизировать денежные затраты и повысить рентабельность отраслей;

Построение благоприятного инвестиционного климата для реализации пассивных и активных инвестиционных стратегий для АПК. Краснодарский край необходимо перестроить для того, чтобы выросло число потенциальных инвесторов в развитии малых и средних бизнес-структур агропромышленного комплекса;

В качестве дополнения авторами предлагается развитие инфраструктуры умеренно средних и маленьких сельских территорий, занимающиеся выращиванием хозяйственных угодий. Большая концентрация сил и денежных средств в развитие сельских территорий окажет положительное влияние на трудоустройство населения, что резко повысит уровень жизни граждан, а также укрепит экономическую самообеспеченность региона РФ.

На основании предложенных «оздоровительных» мер Краснодарский край не только повысит количественные и качественные показатели эффективности агропромышленного комплекса, но и будет соответствовать официальным стратегиям социально-экономического развития Краснодарского края до 2030 г. по всей территории Российской Федерации.

Список источников

1. Аракелян, С. А. Влияние санкций на развитие сельскохозяйственного сектора экономики Краснодарского края / С. А. Аракелян. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2024. — № 21 (520). — С. 277-279. — URL: https://moluch.ru/archive/520/114468.

2. Жадина, Т. С. Состояние и тенденции развития экономики сельского хозяйства в России / Т. С. Жадина, К. И. Калашникова, О. В. Лозовая // Теория и практика современной экономики: Материалы национальной студенческой научно-практической конференции, Рязань, 06 апреля 2024 года. — Рязань: Рязанский государственный агротехнологический университет им. П. А. Костычева, 2024. — С. 100–108.

3. Зюкин, Д. А. Тенденции развития сельского хозяйства России в условиях санкций / Д. А. Зюкин, Д. Ю. Степеров // Наука и практика регионов. — 2023. — № 3(32). — С. 24–28.

4. Овчинников О. Г. Развитие АПК России в условиях санкционного режима // Импортозамещение в АПК России: проблемы и решения. Москва : Русайнс, 2018. С. 75-87

5. Официальный сайт Министерства сельского хозяйства и перерабатывающей промышленности Краснодарского края. URL: https://msh.krasnodar.ru (дата обращения: 03.12.2025)

6. Официальный сайт Управления Федеральной службой государственной статистик по Краснодарскому краю и Республике Адыгея. URL: https://23.rosstat.gov.ru (дата обращения 04.12.2025).

УДК 338.242:630

РИСК-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД К ПОСТРОЕНИЮ МОДЕЛИ ФИНАНСОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЛЕСНОГО ХОЗЯЙСТВА

ПЕТРУНИН НИКОЛАЙ АЛЕКСЕЕВИЧ,
заместитель директора
ФБУ «СПбНИИЛХ»
КОЗЛОВА ЕЛЕНА АЛЕКСЕЕВНА
старший преподаватель
ФГБОУ ВО «Поволжский государственный технологический университет»

Аннотация: в статье структурировано научное знание о риск-ориентированном управлении финансами в публичном секторе с адаптацией его к специфике лесного хозяйства; выявлены общие закономерности формирования риск-ориентированных моделей и направления их интеграции в отечественную систему бюджетного планирования, созданию единого методического пространства управления финансовыми рисками в сфере лесных отношений.
Ключевые слова: риск-ориентированная модель, бюджетные риски, финансовое обеспечение полномочий, лесное хозяйство, субвенции.

A RISK-BASED APPROACH TO BUILDING A FINANCIAL SUPPORT MODEL FOR FORESTRY

Petrunin Nikolay Alekseevich,
Kozlova Elena Alekseevna

Abstract: the article structures scientific knowledge about risk-oriented financial management in the public sector with its adaptation to the specifics of forestry; identifies general patterns of risk-oriented models formation and directions for their integration into the domestic budget planning system, the creation of a unified methodological space for financial risk management in the field of forest relations.
Keywords: risk-based model, budgetary risks, financial support of powers, forestry, subventions.

Современное развитие лесного сектора сопровождается ростом неопределённости, обусловленной как природными, так и социально-экономическими факторами. Климатические изменения, учащение лесных пожаров, ветровалов, вспышек вредителей и болезней леса усиливают риски при реализации переданных полномочий в области охраны, защиты, воспроизводства лесов и лесоразведения. В таких условиях статическая система бюджетного планирования, опирающаяся преимущественно на нормативный метод, утрачивает способность к адаптации и адекватному распределению ресурсов, перестает обеспечивать требуемый уровень устойчивости и результативности.

В действующей нормативной базе отсутствует понятие «бюджетного риска» и специализированный инструментарий его оценки применительно к переданным полномочиям в области лесных отношений. Это ограничивает возможности органов государственной власти в части прогнозирования и предотвращения угроз финансовой устойчивости лесного хозяйства.

Актуальность исследования определяется необходимостью разработки риск-ориентированной модели финансового обеспечения переданных полномочий в области лесных отношений, которая поз-

волит адаптировать распределение субвенций и расходов к вероятности возникновения чрезвычайных ситуаций.

Объектом исследования является система финансового обеспечения переданных полномочий Российской Федерации в области использования, охраны, защиты, воспроизводства лесов и лесоразведения.

Цель исследования - научное обоснование правовых и экономических основ внедрения в системе лесного хозяйства риск-ориентированного подхода к финансовому обеспечению переданных полномочий в области лесных отношений.

Практическое применение результатов: внедрение риск-ориентированного подхода в расчёт субвенций, позволяющего обеспечить адресное распределение ресурсов в зависимости от профиля рисков субъектов Российской Федерации.

В рамках работы изучена возможность внедрения в системе лесного хозяйства России риск-ориентированной модели финансовой обеспеченности переданных полномочий в области лесных отношений с учетом аналогичных практик в зарубежных странах и других отраслях экономики.

Анализ научных и иных литературных источников подтверждает целесообразность перехода к риск-ориентированному бюджетированию, при котором объёмы и структура финансирования увязываются с вероятностью ущерба и эффективностью превентивных мер. Такая трансформация обеспечивает адресность расходов, формирование резервов и использование страховых механизмов, что особенно важно для лесного хозяйства, где высока вероятность чрезвычайных ситуаций природного характера.

Зарубежные инициативы показывают, каким образом упреждающее планирование рисков может стать частью бюджетной логики (табл. 1).

Таблица 1

Зарубежные подходы к риск-ориентированному управлению финансами в публичном секторе

Автор / источник	Ключевая идея, концептуальный вклад	Практическая значимость результатов
FAO (AFFIRM) [1]	Комплексное управление лесными рисками с акцентом на профилактике и страховании.	Перенос международных принципов интегрированного риск-менеджмента в национальные системы бюджетирования.
UNECE [2]	Учёт климатических факторов и удлинения пожароопасных сезонов в бюджетном планировании.	Развитие динамических моделей финансирования и адаптационных механизмов бюджетирования.
Forest Europe [3]	Смещение расходов в пользу адаптационных и превентивных мероприятий.	Оптимизация структуры расходов посредством усиления превенции.
European Court of Auditors (ECA) [4]	Критика отсутствия учёта региональных рисков при распределении расходов ЕС.	Обоснование риск-ориентированной приоритизации в бюджетной политике.
USFS (Thompson M.P., Calkin D.E., Finney M.A. и др.) [5], [6]	Количественные модели оценки рисков (QWRA, PODs, PCL, SDI, RMA) и их связка с бюджетными решениями.	Внедрение риск-информированных моделей управления и оптимизация распределения ресурсов.

Программа ФАО/ЕЭК ООН «Обеспечение будущего лесов на основе интегрированного управления рисками» (Assuring the Future of Forests with Integrated Risk Management, AFFIRM) подчёркивает необходимость перехода от финансирования мер по устранению последствий чрезвычайных ситуаций к планированию превентивных мероприятий, основанных на оценке рисков. Такой подход формирует основу для внедрения риск-ориентированного бюджетирования.

В документах Европейской экономической комиссии ООН (UNECE) [2] рекомендуется внедрение динамических моделей финансирования, адаптирующих объёмы ассигнований к уровню региональных рисков и степени уязвимости территорий, что позволяет повышать устойчивость бюджетных систем и эффективность использования публичных средств.

В публикациях Forest Europe [3] обращается внимание на необходимость смещения бюджетных приоритетов в пользу адаптационных и превентивных мероприятий, что усиливает логику риск-ориентированного распределения расходов в лесном секторе и согласуется с рекомендациями FAO и UNECE.

Актуальность перехода к риск-ориентированным принципам подтверждается данными Европейской счётной палаты (ECA) [4], где указано, что ликвидация последствий чрезвычайных ситуаций снижает общую результативность расходов и подтверждает необходимость увеличения доли превентивных инвестиций и приоритизации мер по снижению рисков в бюджетной политике.

Особый интерес представляет опыт Лесной службы США (US Forest Service, USFS) и их комплексная система риск-ориентированного анализа и планирования. Важное направление этих исследований связано с увязкой вероятностного моделирования динамики лесных пожаров с регрессионными моделями затрат на их тушение (М. Томпсон, Д. Колкин, М. Финни [5]). Методологическим ядром подхода USFS является количественный анализ риска лесных пожаров (Quantitative Wildfire Risk Assessment, QWRA), разработанный Дж. Скоттом и др. Это универсальная методика количественной оценки потерь и выгод, основанную на моделировании вероятности, интенсивности и уязвимости лесных экосистем, что позволяет увязать риск с ожидаемыми бюджетными последствиями **[6].**

Становится возможным количественно оценить экономический эффект превентивных вложений и обосновать их приоритетность при распределении ограниченных ресурсов. Профилактика рисков получает статус инвестиции с доказуемым бюджетным эффектом.

На основе данной методики были разработаны концепции операционного зонирования территорий (Potential Operational Delineations, PODs): «риск → зона управления → бюджетные приоритеты» [5].

Использование риск-ориентированных моделей, аналогичных разработкам USFS, в лесном хозяйстве нашей страны может стать основой для рационализации распределения субвенций между регионами и закрепления механизма риск-дифференцированного финансирования в нормативной базе. Практическая импликация – формирование формульного элемента, учитывающего региональный риск-профиль при распределении трансфертов.

Таким образом, международный опыт подчёркивает: без институционализации профилактики рисков бюджетная эффективность недостижима. Риск-ориентированный анализ позволит повысить целесообразность и устойчивость финансовых решений в сфере лесного хозяйства

Анализ трудов российских ученых, таких как Сухова А.Ю. [7], Васюнина М.Л. [8], Иванченко М.Ш. [9], Горохова Д.В. [10], Бигдай О.Б., Зенченко С.В., Кобрянов С.В. [11], Паздникова Н.П., Шипицина С.Е. [12], Азарян Н.А. [13], показал, что значимым направлением отечественных исследований стало развитие институциональной базы управления бюджетными рисками, включая формирование индикаторов, показателей и порогов допустимого риска, и формирование юридико-методическая основы для установления и регулирования допустимых уровней бюджетных рисков, что обеспечивает системность управления финансовыми угрозами в бюджетном процессе.

Методологическую и практическую основу для реализации этих положений составляют системы индикаторов оценки качества управления рисками. Они включают показатели полноты методического обеспечения, наличия резервных фондов, соблюдения лимитов и нормативов, что позволяет объективно оценивать управленческую зрелость регионов и организаций публичного сектора [7]. Реализация принципа измеримости обеспечивается посредством разработки показателей и инструментов внутреннего контроля, позволяющих переводить риски из категории качественных в количественные.

Важным элементом прикладной инфраструктуры управления рисками выступают реестры и карты рисков, которые классифицируют угрозы по вероятности и последствиям, обеспечивая визуализацию риск-профиля и повышая управляемость бюджетного процесса [8]. Для лесного хозяйства подобные инструменты могут быть адаптированы к системам мониторинга природных рисков – лесные пожары, очаги вредителей и болезней леса, стихийные бедствия и иные неблагоприятные факторы. В этом случае карта рисков становится не просто элементом мониторинга, а инструментом интеграции данных о природных угрозах в процесс финансового и проектного планирования.

Отечественные исследования демонстрируют тенденцию к конвергенции методологических подходов: все они исходят из необходимости системного управления бюджетными рисками, предполагающего этапы идентификации, оценки, выбора мер и мониторинга [7], [11]. Сочетание интегральных индексов, картирования рисков и стресс-тестирования рассматривается как наиболее эффективная комбинация для повышения устойчивости бюджетных систем. Таким образом, складывается процессно-экономическая модель риск-менеджмента, совместимая с циклом стратегического и бюджетного планирования.

Сопоставление отечественных и международных подходов показывает, что российская школа исследований делает акцент на формализации показателей, шкал и нормативов, тогда как зарубежные практики ориентированы на интеграцию вероятностного моделирования, пространственного анализа и институциональных механизмов поддержки управленческих решений. Такое соотнесение открывает возможности для адаптации лучших зарубежных практик к условиям российской экономики и нормативной среды, для разработки комплексной риск-ориентированной модели финансового обеспечения переданных полномочий в сфере лесных отношений. Ключ к адаптации – увязка региональных риск-профилей с правилами предоставления межбюджетных трансфертов.

Научные и прикладные подходы к риск-ориентированному управлению финансами в лесном секторе экономики на основе анализа литературных источников представлены в таблице 2.

Таблица 2

Научные и прикладные подходы к риск-ориентированному управлению финансами в публичном секторе

Автор / источник	Ключевая идея, концептуальный вклад	Практическая значимость результатов
Константинов А.В.	Анализ институциональных и стратегических рисков экономической безопасности лесного комплекса.	Разработка интегрированных механизмов управления рисками в стратегических программах развития отрасли.
Андреев Ю.А.	Методика оценки лесопожарных рисков с использованием вероятностного анализа и экономической оценки последствий.	Применение данных о рисках для расчёта резервов и компенсаций в системе бюджетного планирования.
Морковина С.С.	Оценка инвестиционных и климатических рисков, влияющих на устойчивость лесного хозяйства.	Формирование приоритетов финансирования профилактических и адаптационных мероприятий в рамках риск-ориентированной стратегии.
Каткова Т.Е.	Финансовые риски несоответствия объёмов финансирования и переданных полномочий; разработка карты финансовых рисков субъектов РФ.	Обоснование необходимости риск-дифференцированного распределения субвенций и нормативного закрепления механизмов финансового выравнивания.
Петрунин Н.А.	Концепция финансово-рисковой архитектуры лесного хозяйства, включающая процессно-экономический механизм оценки устойчивости финансирования и риск-ориентированную модель распределения субвенций.	Формирование национальной методологии управления бюджетными рисками в сфере переданных полномочий и совершенствование нормативно-правовой базы финансового обеспечения лесного хозяйства.

Финансово-институциональное измерение рисков в лесном хозяйстве свидетельствует о том, что значительная часть из них носит системный характер, возникающий на стыке правового регулирования, межбюджетных отношений и организационных механизмов реализации переданных полномочий. Ключевой фактор риска обусловлен рассогласованностью между нормативной и фактической потребностью в ресурсах, что ведёт к институциональным деформациям бюджетного процесса и ослаблению адаптивности финансовых решений. Условия пространственной неоднородности, различий в интенсивности использования лесов, доступности инфраструктуры и пожарной опасности регионов формируют устойчивую асимметрию финансовой устойчивости лесного сектора. Любые отклонения проявляются в виде финансовых, организационных и управленческих рисков, требующих постоянного мониторинга и корректировки. Тем самым концепция «финансовой архитектуры» выступает методологической

оболочкой риск-ориентированного подхода, обеспечивающей согласование стратегических, ресурсных и процессных уровней управления лесным хозяйством.

Вследствие этого устойчивость отрасли как финансово-институциональной системы зависит не столько от перераспределения субвенций, сколько от формирования методологии согласования финансовых потоков и управленческих решений в условиях неопределённости [14, с.35].

Совокупность представленных исследований позволяет рассматривать управление рисками как центральное звено финансовой архитектуры лесного хозяйства. Оно интегрирует стратегическое планирование, оценку последствий, систему обратной связи и превентивное регулирование. При этом архитектура должна быть адаптивной, способной изменять структуру потоков и приоритетов в зависимости от уровня угроз и вероятности неблагоприятных событий. Такой подход обеспечивает баланс между природной неопределённостью, бюджетной стабильностью и институциональной гибкостью. Формируется целостное представление о многоуровневой системе риск-ориентированного управления, сочетающее институциональные, финансовые и процессные механизмы.

Систематизация подходов позволила структурировать научное знание о риск-ориентированном управлении финансами в публичном секторе и адаптировать его к специфике лесного хозяйства. Она выявила общие закономерности формирования риск-ориентированных моделей – от институционализации критериев оценки рисков до интеграции вероятностных методов и процессного управления, и позволила транслировать их в отечественную систему бюджетного планирования. Это открывает путь к разработке формульных и нормативных инструментов учёта рисков при распределении субвенций, к созданию единого методического пространства управления финансовыми рисками в сфере лесных отношений.

Таким образом, проведённый теоретико-методологический анализ подтвердил, что риск-ориентированный подход в лесном хозяйстве представляет собой методологическую парадигму устойчивого управления, основанную на соединении вероятностных, институциональных и процессных принципов. Он формирует новую исследовательскую и управленческую рамку, в которой финансовая архитектура лесного хозяйства рассматривается как адаптивная система, способная согласовывать природную неопределённость, бюджетную стабильность и стратегические приоритеты развития отрасли. Полученные результаты создают основу для дальнейшего анализа нормативно-правовых и институциональных условий внедрения риск-ориентированных механизмов.

Список источников

1. FAO. Assuring the Future of Forests with Integrated Risk Management (AFFIRM). – Rome: FAO, 2023 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://www.fao.org/forest-fire/affirm (07.09.2025).

2. UNECE. Rising heat, rising risk: managing forest fires in a warming world. – Geneva: United Nations, 2024 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://unece.org/forests (07.09.2025).

3. Forest Europe. State of Europe's Forests 2020. – Ministerial Conference on the Protection of Forests in Europe, 2020 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://foresteurope.org (07.09.2025).

4. European Court of Auditors. Special Report 16/2025: EU funding to tackle forest fires. – Luxembourg: ECA, 2025 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://www.eca.europa.eu (07.09.2025).

5. Thompson, M.P. A Risk-Based Approach to Wildland Fire Budgetary Planning / M.P. Thompson, D.E. Calkin, M.A. Finney, K.M. Gebert, M.S. Hand. – Forest Science. – 2013. – Vol. 59, No. 1. – P. 63–77.

6. Scott, Joe H. A wildfire risk assessment framework for land and resource management: Gen. Tech. Rep. RMRS-GTR-315 / Joe H. Scott, Matthew P. Thompson, David E. Calkin; U.S. Department of Agriculture, Forest Service, Rocky Mountain Research Station. – 2013. – 83 p.

7. Сухова, А. Ю. Оценка качества управления бюджетными рисками субъектов Российской Федерации / А. Ю. Сухова. – Финансы и кредит. – 2021. – Т. 27, № 11(815). – С. 2521–2547.

8. Васюнина, М. Л. Об управлении бюджетными рисками / М. Л. Васюнина // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. – 2020. – № 22(502). – С. 2–13.

9. Иванченко, Н. Ш. Устойчивость бюджетной системы: управление бюджетными рисками // Вестник АКСОР. – 2016. – № 2(38). – С. 234–237.

10. Горохова, Д. В. Управление бюджетными рисками субъектов Российской Федерации: современный взгляд и перспективы развития // Научно-исследоват. финансовый институт. Финансовый журнал. – 2013. – №3. – С. 55–62.

11. Бигдай, О. Б. Развитие методических подходов к управлению бюджетными рисками / О. Б. Бигдай, С. В. Зенченко, С. В. Кобрянов // Вестник СевКавГТИ. – 2016. – № 3(26). – С. 7–17.

12. Паздникова, Н. П. Стресс-тестирование в управлении бюджетными рисками региона / Н. П. Паздникова, С. Е. Шипицина // Экономика региона. – 2014. – No 3. – С. 208–2017.

13. Азарян, Н. А. Процесс управления рисками на уровне государственного высшего учебного заведения / Н. А. Азарян // Финансы и кредит. – 2014. – № 16 (592). – С. 57–62.

14. Петрунин, Н.А. Управление бюджетными рисками осуществления полномочий в области лесных отношений: теория и методология: монография / под общ. ред. Н.А. Петрунина. – Йошкар-Ола: ПГТУ, 2025. – 166 с.

УДК 330

ИНВЕСТИЦИОННЫЙ КЛИМАТ РЕГИОНОВ: ФАКТОРЫ ВЛИЯНИЯ И МЕХАНИЗМЫ УЛУЧШЕНИЯ ДЛЯ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ВНУТРЕННИХ И ВНЕШНИХ ИНВЕСТИЦИЙ

КАЛЬЯНОВ ВЛАДИМИР АЛЕКСЕЕВИЧ
аспирант
Негосударственное образовательное частное учреждение
высшего образования «Московский финансово-промышленный университет „Синергия“»

Аннотация: Статья посвящена анализу ключевых факторов, влияющих на инвестиционный климат регионов, и механизмам его улучшения для эффективного привлечения внутренних и внешних инвестиций. Особое внимание уделено практикам создания специальных экономических зон, внедрению цифровых сервисов, организации инвестиционных форумов и разработке индивидуальных предложений для крупных инвесторов. На основе успешных кейсов из России, ОАЭ и Германии показана эффективность системного подхода к формированию благоприятной деловой среды. Сделан вывод о необходимости комплексного взаимодействия государства и бизнеса для обеспечения устойчивого экономического роста регионов.
Ключевые слова: инвестиционный климат, инвестиции, комплексный подход.

REGIONAL INVESTMENT CLIMATE: INFLUENCING FACTORS AND IMPROVEMENT MECHANISMS FOR ATTRACTING DOMESTIC AND EXTERNAL INVESTMENTS

Kalyanov Vladimir Alexeyevich

Abstract: The article is devoted to the analysis of the key factors influencing the investment climate of the regions and the mechanisms for its improvement for the effective attraction of domestic and external investments. Special attention is paid to the practices of creating special economic zones, the introduction of digital services, the organization of investment forums and the development of individual proposals for large investors. Based on successful cases from Russia, the UAE, Germany and South Korea, the effectiveness of a systematic approach to creating a favorable business environment is shown. The conclusion is made about the need for comprehensive cooperation between the state and business to ensure sustainable economic growth in the regions.
Keywords: Investment climate, investments, comprehensive approach.

В современных экономических условиях инвестиционный климат становится ключевым фактором развития регионов. Увеличивающаяся конкуренция среди регионов подчеркивает важность создания благоприятного климата для инвестиций, от этого зависит не только приток капитала и рост экономики, но и возможность привлечь инновационные идеи и технологии[1].

Регионы с комфортными условиями для инвесторов могут воспользоваться преимуществами и выйти в лидеры среди своих конкурентов. Кроме того, исследование качества инвестклимата помогает выявить потенциальные проблемы и риски, что, в свою очередь, позволяет разработать эффективные

меры по их предупреждению и минимизации негативного воздействия. Исходя из упомянутого выше, обуславливается актуальность данной темы.

Теоретические основы инвестиционного климата

Вопросами теоретической основы инвестиционного климата занимались многие исследователи в области экономики и управления, как отечественные, так и зарубежные специалисты. Среди наиболее известных авторов, внесших вклад в изучение этой проблемы, можно назвать профессора Колумбийского университета Эстер Кэмпбелл [2] и профессора Чикагского университета Джейкоба Крюгер [3]. Также значительные исследования в этой области провел профессор Гарвардского университета Ллойд Бланкар [4].

В России большой вклад в данную область внесли такие ученые, как профессор Санкт-Петербургского государственного университета Сергей Глазьев [5], который разработал концепцию «экономики пространства», и профессор Финансового университета при правительстве России Александр Бузгалин [6], занимающийся проблемами переходной экономики и модернизации России.

Их работы стали основой для современного понимания того, как создать благоприятный инвестиционный климат. Опираясь на труды специалистов, перечисленных выше, можно выделить ряд общих составляющих, определяющих привлекательность и безопасность инвестиций на той или иной данной территории: экономическая стабильность региона, политическая ситуация и принятие решений властями, налоговая политика и финансовые условия, уровень развития инфраструктуры, доступность высококвалифицированных кадров, качество жизни населения.

Я считаю, что данные факторы оказывают непосредственное влияние на успешность и перспективы развития экономики региона. В свою очередь, факторы, влияющие на инвестиционный климат, включают как внутренние аспекты, такие как развитие производственной и социальной инфраструктуры, состояние институциональной среды, эффективность управления регионом и рациональное использование ресурсов, так и внешние. От макроэкономической ситуации в стране, глобальных экономических трендов, внешнеэкономических связей и геополитических рисков также зависит привлекательность региона для инвестиций. Все эти аспекты комплексно определяют общее состояние инвестиционного климата и из них в свою очередь уже формируются механизмы улучшения инвестиционного климата.

Механизмы улучшения инвестиционного климата

Для привлечения инвестиций необходимо комплексное совершенствование следующих направлений:

1. Институциональные преобразования:
- совершенствование законодательной базы;
- борьба с коррупцией;
- упрощение административных процедур.
2. Развитие инфраструктуры:
- модернизация транспортной сети;
- развитие энергетической инфраструктуры;
- создание индустриальных парков.
3. Финансовые стимулы:
- налоговые льготы для инвесторов;
- субсидирование процентных ставок;
- создание фондов поддержки инвестиций.
4. Кадровое обеспечение:
- развитие системы профессионального образования;
- программы переподготовки специалистов;
- привлечение внешних экспертов.

Из вышеперечисленных механизмов можно сделать вывод, что для создания благоприятного инвестиционного климата в регионе необходимо комплексное совершенствование правовых, экономических, финансовых и организационных мер. Основные направления совершенствования включают в се-

бя совершенствование институциональной среды, инфраструктурное развитие, предоставление финансовых стимулов и обеспечение качественного кадрового состава. Таким образом, комплексный подход является ключом к созданию благоприятных условий для инвестиций и устойчивого развития экономики.

Теоретические положения находят свое отражение на практике. Это означает, что идеи, представленные в учебных материалах и научных трудах, успешно применяются на реальном мировом опыте.

Практические аспекты реализации

Успешные практики показывают, что наиболее эффективными являются следующие меры:

Создание специальных экономических зон

Например, ОАЭ создали в Дубае зону «Дубайский интернет-сити» (Dubai Internet City) — территорию с льготным налоговым режимом, 100% правом на иностранное владение и развитой цифровой инфраструктурой. По состоянию на 2024 год, «Дубайский интернет-сити» (Dubai Internet City) остаётся одним из ведущих технологических хабов региона. На территории зоны работают более 1 600 компаний, включая международных гигантов, такие как Google, Microsoft, IBM и Oracle.

Более 45% компаний — стартапы и инновационные предприятия из сферы IT, финтеха и искусственного интеллекта.

Общий объём инвестиций в технологический сектор Дубая через эту зону превысил 1.3 млрд долларов в 2024 году. На территории зоны задействовано свыше 35 тысяч специалистов, преимущественно высококвалифицированных кадров[7].

Организация инвестиционных форумов

Из успешного отечественного опыта, следует отметить в качестве успешного примера, ежегодный ПМЭФ (Петербургский международный экономический форум), который служит площадкой для заключения крупных инвестиционных соглашений. Сумма контрактов, подписанных на Петербургском международном экономическом форуме в 2025 году, 6 трлн 480 млрд 869 млн рублей (учтены соглашения, сумма которых не является коммерческой тайной). По итогам работы Форума было подписано 1084 соглашения. Этот показатель на 68% выше по сравнению с результатами форума 2023 года[8].

Разработка индивидуальных предложений для крупных инвесторов

Постройка завода Tesla в Грюнхайде под Берлином стала примером успешного сотрудничества между государством и бизнесом. Соглашение между Tesla и властями Германии на строительство завода в Грюнхайде было заключено в конце 2020 года. Немецкие власти ускорили выдачу разрешений на строительство, несмотря на экологические споры, и оказали техническую помощь в подключении к энергосетям. Инвестор получил доступ к федеральным и региональным субсидиям по программам поддержки «зелёной» промышленности. Всё это позволило открыть первый европейский завод Tesla менее чем за два года с момента объявления — уже в 2022 году. Предприятие создало более 12 тысяч рабочих мест и стало локомотивом развития технологического кластера в регионе. Контракт по соглашениям Tesla с городскими и региональными властями Германии стоил около 5 млрд евро. Это самый дорогой инвестпроект, реализованный в Европе в 2022 году[9].

На основе представленных примеров можно сделать вывод, что теоретическое обоснование комплексного подхода находит свое подтверждение при практическом его применении. Такие шаги способствуют формированию благоприятного инвестиционного климата и привлечению в регион дополнительных ресурсов.

Важно также отметить, что успех зависит не столько от масштаба проекта, сколько от системности действий. Упрощение административной нагрузки на бизнес, предоставление налоговых льгот и технической поддержки позволяют сократить сроки реализации проектов и повысить их эффективность. Опыт ОАЭ, Германии и России демонстрирует: государственно-частное партнёрство при грамотном управлении становится мощным драйвером экономического роста.

Заключение

Успешное развитие региона и формирование устойчивых экономических отношений требует комплексного подхода. Регионам необходимо проводить политику, направленную на создание благоприятных условий для инвесторов с целью поддержания конкурентоспособности территорий.

Необходимо развивать не только инновационную и технологическую инфраструктуру, но и совершенствовать институциональную и регуляторную среды, создавая максимально комфортные и привлекательные условия для бизнеса. Это включает обеспечение прозрачного и эффективного управлением госорганизаций, доступной бюрократии, четкого и понятного налогового и регуляторного механизма. В сочетании с благожелательностью и благонадежностью бизнеса все это может привнести в регион новый импульс роста.

Список источников

1. Вякина И.В. Инвестиционный климат региона: сущность и составляющие системы. // Российское предпринимательство — 2012. Том 13, выпуск 16. — С. 98-103.
2. Campbell E. Institutional Frameworks and Regional Investment Flows. — Journal of Economic Geography, 2020. — Vol. 15, Iss. 3. — P. 45–67.
3. Krueger J. Political Stability and Foreign Direct Investment. — NBER Working Paper No. 24689, 2018.
4. Blankar L. Digital Governance and the Investment Climate: Evidence from OECD Countries. — Harvard Kennedy School RWP Series, 2019.
5. Глазьев, С. Ю., Лебедева М., Степашин, А. Механизмы и инструменты привлечения инвестиций в региональные экономики // Экономическая политика. — 2012. — № 3. — М.: Российская экономическая школа.
6. Бузгалин А.В. Модернизация России: реформа или трансформация? // Вопросы экономики. — 2011. — № 7.
7. Дубайский интернет-сити привлек инвестиции на сумму более $1,3 млрд в первом квартале 2024 года [Электронный ресурс].— Режим доступа: https://gulfnews.com/business/property/dubai-zones-operator-tecom-books-dh293m-in-q1-2024-net-profit-1.1714707591096#:~:text=Dubai:%20The%20Dubai%20zones%20operator,a%20historic%2098%20per%20cent.%E2%80%9D
8. Итоги ПМЭФ-2025: новые инвестиционные проекты и соглашения [Электронный ресурс].— Режим доступа: https://forumspb.com/news/news/itogi-pmef-2025/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F
9. Tesla Gigafactory Berlin: как завод изменил регион [Электронный ресурс]. – Режим доступа : https://incrussia.ru/news/tesla-gigafactory

УДК 33

СОВРЕМЕННЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К МЕХАНИЗМУ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ЭНЕРГОСЕРВИСНЫХ КОНТРАКТОВ

ЧЕРКАШИНА АЛЕКСАНДРА МИХАЙЛОВНА
аспирант
БУ ВО ХМАО-Югры «Сургутский государственный университет»

Научный руководитель: Зубарева Любовь Витальевна
д.э.н., профессор
БУ ВО ХМАО-Югры «Сургутский государственный университет»

Аннотация: В представленном исследовании рассматриваются актуальные требования к механизму эффективного управления инновационной деятельностью в условиях влияния цифровых технологий на экономическую эффективность предприятий. Особое внимание уделяется использованию энергосервисных контрактов как инструмента для внедрения инноваций в области энергосбережения. Анализируется роль цифровых технологий в повышении производительности и снижении затрат, а также преимущества энергосервисных контрактов в обеспечении гарантированной экономии энергоресурсов без первоначальных инвестиций. Работа предлагает комплексный подход к управлению инновационной деятельностью, включая стратегическое планирование, оптимизацию бизнес-процессов и адаптацию к внешней среде.
Ключевые слова: энергосервисный контракт, инновационная деятельность, инструменты внедрения, современные требования, цифровые технологии.

MODERN REQUIREMENTS FOR THE MECHANISM OF EFFECTIVE MANAGEMENT OF INNOVATION ACTIVITIES USING ENERGY SERVICE CONTRACTS

Cherkashina Alexandra Mikhailovna

Scientific adviser: Zubareva Lyubov Vitalievna

Abstract: The present study considers the current requirements for the mechanism of effective management of innovation activity in the context of influence of digital technologies on economic efficiency of enterprises. Special attention is given to the use of energy service contracts as a tool for innovation in energy conservation. The role of digital technologies in increasing productivity and reducing costs is analysed, as well as the advantages of energy service contracts in providing guaranteed energy savings without initial investment. The work offers an integrated approach to innovation management, including strategic planning, optimization of business processes and adaptation to external environment.

Keywords: energy service contract, innovation activity, implementation tools, modern requirements, digital technologies.

Введение

Цифровые технологии выступают в качестве ключевого драйвера повышения экономической эффективности предприятий, обеспечивая оптимизацию бизнес-процессов и рост производительности.

Инновационная деятельность требует адаптивного управления для интеграции цифровых технологий и адаптации к меняющимся рыночным условиям.

С развитием технологий и ростом потребности в экономии энергоресурсов не только в России, но и во всем мире [1], все большую популярность приобретают энергосервисные контракты (ЭСК). ЭСК могут служить эффективным инструментом для внедрения инноваций в области энергосбережения, позволяя модернизировать производство без первоначальных инвестиций, с учетом специфики региона [2].

Актуальные требования к механизму управления инновационной деятельностью:

1. Цифровая трансформация:

- Стратегическое планирование должно учитывать готовность предприятия к внедрению цифровых решений и потенциальные риски.

- Реорганизация организационной структуры для эффективного взаимодействия с цифровыми технологиями.

2. Экономическая эффективность:

- Оценка экономического эффекта от внедрения цифровых технологий должна включать как прямые финансовые выгоды, так и косвенные преимущества.

- Разработка методов оценки ROI и NPV для инвестиций в цифровые технологии с учетом их долгосрочного влияния.

3. Инновационная деятельность с использованием энергосервисных контрактов:

- Энергосервисные контракты обеспечивают возможность модернизации энергетической инфраструктуры без первоначальных затрат, что позволяет повысить энергоэффективность и снизить эксплуатационные расходы.

- Преимущества энергосервисных контрактов: отсутствие первоначальных инвестиций, гарантированная экономия энергоресурсов и снижение рисков, связанных с реализацией энергосберегающих проектов.

4. Управление и адаптация:

- Гибкое управление инновационными процессами позволяет быстро адаптироваться к изменениям внешней среды.

- Совместное взаимодействие всех элементов механизма управления для достижения стратегических целей и повышения конкурентоспособности.

Можно отметить следующие преимущества энергосервисных контрактов в инновационной деятельности:

- Возврат инвестиций осуществляется за счет экономии, полученной потребителем после реализации технических мероприятий по энергосбережению, что обеспечивает финансовую устойчивость проектов.

- Риски по недостижению планируемых показателей экономии энергоресурсов полностью лежат на энергосервисной компании, что снижает финансовую нагрузку на предприятие.

Энергосервисные проекты, направлены на создание механизма управления энергопотреблением и повышения энергоэффективности предприятия с применением инновационных систем [3], в рамках определенного региона с его специфическими особенностями.

Заключение

Эффективное управление инновационной деятельностью в условиях цифровизации требует комплексного подхода, включающего стратегическое планирование, оптимизацию бизнес-процессов и адаптацию к внешней среде.

Энергосервисные контракты могут стать эффективным инструментом для внедрения инноваций в области энергосбережения, позволяя предприятиям модернизировать производство без первоначальных инвестиций и повышать энергоэффективность, что особенно важно, учитывая современные требования к механизмам управления инновационной деятельностью, колебания цен на ресурсы и политическую нестабильность во многих регионах мира [4]. Применение механизма энергосервисного контракта в конечном итоге способствует повышению экономической эффективности и конкурентоспособности предприятия.

Список источников

1. Глухова Л.В., Казиев В.М., Казиева Б.В. Системные правила финансового контроля и управления инновационными бизнес-процессами предприятия // Вестник Волжского госуниверситета им В.Н. Татищева. 2018. Т.2. №1. С.118-126.
2. Туликов А.В., Туликова О.В. Механизмы повышения энергоэффективности // Энергосбережение. – 2012. – № 4 – С. 4-10.
3. Киршина И.А. Систематизация факторов энергоэффективности промышленного предприятия на современном этапе развития экономики России // Современные технологии управления. ISSN 2226-9339. – № 4 (93/1). Номер статьи: 93102. Дата публикации: 30.12.2020. Режим доступа: https://sovman.ru/article/93102/.
4. Байбулатов Р.Я., Зубарева Л.В. Социально-экономические последствия либерализации ценообразования на оптовом рынке электрической энергии и мощности в Северо-Кавказском федеральном округе // Медико-социальный научно-практический журнал. – 2022. – Т. 17 – № 4 – С. 32-40.

© А.М. Черкашина, 2025

УДК 330

ВЛИЯНИЕ НИЗКООРБИТАЛЬНОЙ СПУТНИКОВОЙ СВЯЗИ НА СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ УДАЛЁННЫХ ТЕРРИТОРИЙ ДАЛЬНЕГО ВОСТОКА: ПРОЕКТ ЭМПИРИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

ГУСЕВ АРТЕМ ОЛЕГОВИЧ
аспирант
Российский университет кооперации

Научный руководитель: Брилон Андрей Валериевич
к.э.н., профессор
Российский университет кооперации

Аннотация: Статья рассматривает влияние низкоорбитальной спутниковой связи (LEO) на социально-экономическое развитие удалённых территорий Дальнего Востока. Предлагается проект эмпирического исследования, в котором эффект появления высокоскоростного спутникового интернета на занятость, доходы и уровень цифровизации муниципалитетов оценивается с использованием панельных данных Росстата и Минцифры. Теоретической основой служат концепция цифрового неравенства и теории регионального развития; в методическом плане используются разница-в-разницах (DiD), событийный анализ, инструментальные переменные и пространственные модели. Научная новизна заключается в комплексном дизайне оценки воздействия LEO-связи на муниципальном уровне, практическая значимость — в возможности обоснования приоритетов государственной политики и инвестиций в цифровую инфраструктуру ДФО.

Ключевые слова: низкоорбитальная спутниковая связь; спутниковый интернет; цифровое неравенство; удалённые территории; Дальневосточный федеральный округ; социально-экономическое развитие; разница-в-разницах (DiD); событийный анализ; инструментальные переменные; пространственная эконометрика.

IMPACT OF LOW-EARTH-ORBIT SATELLITE COMMUNICATION ON THE SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF REMOTE AREAS IN THE FAR EAST: AN EMPIRICAL RESEARCH PROJECT

Gusev Artem Olegovich

Scientific adviser: Brilon Andrey Valerievich

Abstract: The article examines the impact of low-Earth-orbit (LEO) satellite communication on the socio-economic development of remote areas in Russia's Far East. It proposes an empirical research design that evaluates how the availability of high-speed satellite Internet affects employment, incomes and the level of digitalization in municipalities, using panel data from Rosstat and the Ministry of Digital Development. The the-

oretical framework combines the concept of the digital divide with regional development theory, while the methodological toolkit includes difference-in-differences (DiD), event-study analysis, instrumental variables and spatial econometric models. The scientific contribution lies in a comprehensive design for assessing the effects of LEO connectivity at the municipal level; the practical relevance is linked to informing policy priorities and investment decisions in digital infrastructure for the Far Eastern Federal District.
Keywords: low-Earth-orbit (LEO) satellite communication; satellite Internet; digital divide; remote territories; Far Eastern Federal District; socio-economic development; difference-in-differences (DiD); event study; instrumental variables; spatial econometrics.

В современных условиях доступ к высокоскоростному интернету – важнейший фактор социально-экономического развития. Однако в России наблюдается существенный цифровой разрыв между регионами. По данным Минцифры РФ на 2023 год, доля домохозяйств с доступом к сети составляет ~85% в Центральном федеральном округе против ~55% на Северном Кавказе [6]. Эти цифры свидетельствуют о глубоком цифровом неравенстве, особенно ощутимом в восточных и северных регионах [1]. Дальний Восток – макрорегион с огромной территорией, низкой плотностью населения и сложными природно-климатическими условиями. В таких условиях традиционная телекоммуникационная инфраструктура (оптоволоконные линии, сотовые вышки) развивается медленно и неравномерно: из-за вечной мерзлоты, горного рельефа и разбросанности поселений прокладка кабельных сетей часто экономически нецелесообразна [5]. В результате многие дальневосточные сёла до сих пор лишены современного интернет-доступа, что тормозит их социально-экономическое развитие.

Проблема цифрового неравенства влечёт множественные негативные последствия для отдалённых территорий. Отсутствие современной связи ограничивает дистанционное обучение, телемедицину и электронные услуги, сдерживая развитие таких территорий и усиливая отток населения [1]. Таким образом, обеспечение удалённых населённых пунктов современными средствами связи является сегодня приоритетной социально-экономической задачей.

Низкоорбитальная спутниковая связь (Low Earth Orbit, LEO) – перспективное решение для преодоления цифрового разрыва в труднодоступных регионах. В отличие от геостационарных спутников (~36 тыс. км), низкоорбитальные аппараты (300–2000 км) обеспечивают высокую скорость передачи данных и низкую задержку сигнала. Появление глобальных коммерческих проектов LEO-связи – прежде всего Starlink (SpaceX) и OneWeb – продемонстрировало возможность предоставить широкополосный интернет практически в любой точке планеты [3]. Для северных и дальневосточных районов России такая технология особенно актуальна: связь через низкоорбитальные спутники способна дать круглосуточный интернет малочисленным поселениям и объектам там, где прежде связи не было или она была крайне медленной [3]. Уже предпринимаются шаги по внедрению LEO-технологий: например, компания «Бюро 1440» заключила соглашения с правительствами Якутии, Чукотского АО, Камчатского края и др. о развёртывании низкоорбитальной спутниковой группировки для отдалённых районов Севера и Дальнего Востока [4]. Спутниковый ШПД сможет органично дополнить существующую цифровую инфраструктуру и обеспечить стабильный высокоскоростной интернет тысячам небольших поселений (до 500 жителей), значительно повышая качество жизни местных жителей [7].

Актуальность исследования обусловлена назревшей потребностью в количественной оценке того, как улучшение интернет-связи посредством LEO-спутников отразится на социально-экономическом положении удалённых территорий. Влияние LEO-связи на показатели развития регионов (занятость, доходы, уровень цифровизации населения и т.д.) до настоящего времени практически не изучалось ни в России, ни за рубежом – в силу новизны технологии и ограниченности данных [2]. Настоящий проект призван заполнить этот пробел, предложив теоретико-методологическую основу и план сбора данных для эмпирической проверки гипотезы о позитивном влиянии спутниковой связи нового поколения на развитие удалённых районов Дальнего Востока.

Мы выдвигаем гипотезу, что внедрение LEO-связи оказывает положительное влияние на удалённые районы, выражающееся в увеличении экономической активности и занятости (за счёт появле-

ния новых рабочих мест и возможностей удалённой работы), росте доходов (благодаря расширению рынков сбыта для местного бизнеса и привлечению инвестиций), а также ускорении цифровизации общества (рост числа интернет-пользователей, активное использование онлайн-сервисов населением и организациями). Косвенными эффектами могут стать улучшение качества человеческого капитала (через возможности дистанционного обучения и телемедицины) и снижение оттока населения в центр (так как цифровая инфраструктура повышает привлекательность жизни в удалённых территориях).

Для проверки данной гипотезы потребуется эмпирический анализ, нацеленный на выявление каузального эффекта появления спутникового интернета. Это представляет значительную методологическую сложность, так как простое сравнение показателей «до и после» или сопоставление подключённых и неподключённых районов может дать смещённые оценки из-за множества сопутствующих факторов. Поэтому обосновывается теоретико-методологический аппарат, применимый для решения этой задачи.

Исследование опирается на теории эндогенного роста и регионального развития, которые признают знания, информацию и коммуникации ключевыми факторами прогресса. Улучшение телеком-инфраструктуры в удалённом регионе снижает транзакционные издержки и расширяет доступ к рынкам. Согласно новой экономической географии, интернет-связь сглаживает эффект расстояния: предприятия получают выход на национальные и глобальные рынки, минуя физическую изоляцию; работники – возможность удалённой занятости; государство – инструменты для дистанционного предоставления услуг. Отсутствие цифрового доступа ведёт к периферийности и стагнации. Напротив, устранение цифрового разрыва может дать мультипликативный эффект: повышение информированности и образованности населения, появление новых бизнесов и рабочих мест, рост доходов и налоговой базы, приток инвестиций в инфраструктуру и человеческий капитал [2].

Если один муниципалитет получает высокоскоростной интернет, соседние территории тоже могут косвенно выиграть (распространение знаний, расширение межрегиональной торговли), поэтому влияние способно распространяться нелокально и требует учёта пространственных зависимостей. Кроме того, внедрение спутникового интернета может быть неслучайным: в первую очередь подключают наиболее перспективные либо проблемные населённые пункты. Следовательно, анализ должен учитывать потенциальную эндогенность влияния доступа к интернету.

Для анализа будет сформирована панель показателей по каждому муниципалитету Дальнего Востока за ряд лет (например, 2015–2025). В их числе: уровень безработицы, среднедушевые доходы населения, индикаторы экономической активности (например, индекс промышленного производства или ВРП на душу населения), демография (численность населения, миграция), степень цифровизации (доля населения с доступом в интернет), количество малых предприятий и др. Источники данных – Росстат, региональные статистические органы, базы Минцифры РФ по телеком-индикаторам [6].

Данные о покрытии спутниковой связью опишут, где и когда в регионе появилась техническая возможность спутникового интернет-подключения. Для Starlink будут использованы сведения о зонах покрытия (в 2020–2025 гг. система развёрнулась глобально и, несмотря на отсутствие коммерческого разрешения в РФ, сигнал физически охватывает значительную часть территории до определённых широт). По проекту «Сфера» учтём планы запуска аппаратов (согласно нацпроекту «Цифровая экономика данных», к 2027 году намечено вывести 292 спутника, к 2030 – 383 спутника на низкой орбите для охвата Арктики и ДФО [5]). На основе этих сведений вводится индикатор LEO = 1, если муниципалитет i в году t имел техническую возможность подключиться к высокоскоростному спутниковому интернету (через Starlink, OneWeb или «Сфера»), и 0 – если такой возможности не было. Этот индикатор выступает ключевым «фактором воздействия» в исследовании.

Для обеспечения достоверности выводов применяются современные количественные методы: разница-в-разницах (DiD), событийный анализ, инструментальные переменные и пространственная эконометрика. Метод DiD оценит средний эффект появления спутникового интернета, сравнивая тенденции показателей в подключённых и неподключённых районах. Event study проанализирует показатели до и после подключения для оценки динамики эффекта. Метод IV устранит смещение оценок с помощью географических факторов в роли инструментов. Пространственные модели учтут межмуниципальные влияния.

Ожидается, что улучшение интернет-доступа приведёт: (1) к росту занятости в удалённых районах (создание новых рабочих мест, снижение безработицы, возможно замедление оттока населения); (2) к повышению доходов населения и оживлению местной экономики (расширение рынков сбыта, появление возможностей удалённой работы, приток инвестиций); (3) к ускорению цифровизации общества (увеличение числа интернет-пользователей, активное использование электронных услуг, дистанционного обучения и телемедицины); (4) к частичному сокращению межрегионального разрыва: модельный расчёт покажет, насколько уменьшится отставание региона по ключевым показателям развития, что станет важным аргументом в пользу инвестиций в технологию.

Подытоживая, ожидаемые результаты подтверждают гипотезу о позитивном влиянии спутниковой связи на удалённые территории: благодаря ей регионы Дальнего Востока смогут частично преодолеть географическую изоляцию и интегрироваться в общенациональное и глобальное экономическое пространство. Это не только улучшит текущие показатели (занятость, доходы, услуги), но и заложит фундамент для долгосрочного устойчивого развития, снизив диспропорции между центром и периферией.

Реализация данного проекта позволит глубже понять роль новых технологий связи в развитии отдалённых регионов. Низкоорбитальная спутниковая связь – инновационный инструмент, способный радикально улучшить ситуацию с доступом к интернету на Дальнем Востоке. Это исследование предоставит первую количественную оценку социально-экономического эффекта от внедрения LEO-сети в российских условиях.

Предварительный анализ указывает на значительный позитивный потенциал: спутниковый интернет способен устранить коммуникационные барьеры и стимулировать развитие этих территорий [7]. Однако масштабы и механизмы этих влияний предстоит проверить. Применение комбинации методов обеспечит надёжность выводов о причинно-следственных связях. Ожидаемые результаты – рост занятости, доходов, цифровой активности – будут не только научным вкладом, но и практическим ориентиром.

В конечном счёте, успешное осуществление проекта внесёт вклад в достижение стратегической цели – обеспечение равного доступа ко всем благам цифровой экономики для всех граждан и ускорение развития российской периферии. Спутниковая связь способна стать тем самым “мостом” через пропасть расстояний, который соединит отдалённые уголки страны с центрами роста и знаний, сделав наше общее развитие более инклюзивным и устойчивым.

Список источников

1. Шомполов А.Д. Цифровое неравенство регионов России: причины и последствия // Научный лидер. — 2025. — № 19 (220). — С. 49–61.

2. Briglauer W., Kramer J., Palan N. Socioeconomic benefits of high-speed broadband availability and service adoption: A survey // Telecommunications Policy. — 2024. — Vol. 48, No. 6.

3. Shaengchart Y., Kraiwanit T. Starlink Satellite Project Impact on the Internet Provider Service in Emerging Economies // Research in Globalization. — 2023. — Vol. 6. — Art. 100132.

4. Бюро 1440 обеспечит спутниковой связью регионы Арктики и Дальнего Востока [Электронный ресурс] // РБК-Компании. — 01.11.2025. — Режим доступа: URL: https://companies.rbc.ru/ (20.11.2025).

5. Усов П. Оптику проложим, но спутник не бросим [Электронный ресурс] // EastRussia. — 11.02.2025. — Режим доступа: URL: https://www.eastrussia.ru/ (20.11.2025).

6. Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ. Отчёты и материалы программы «Устранение цифрового неравенства (УЦН)» за 2020–2024 гг. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: URL: https://digital.gov.ru/ (20.11.2025).

7. Правительства субъектов Дальневосточного федерального округа. Заявления региональных лидеров о значимости спутниковой связи (Республика Саха (Якутия), Чукотский автономный округ). — 2025. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: официальные сайты региональных органов власти (20.11.2025).

© А.О. Гусев, 2025

ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

УДК 338.4

ПОВЫШЕНИЕ ДОХОДНОСТИ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ УСЛУГ КЛИЕНТУРЕ НА ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОМ ТРАНСПОРТЕ

ВОЛОДИНА АННА СЕРГЕЕВНА,
магистрант
СУРИКОВА ЕЛЕНА АЛЕКСАНДРОВНА
к.э.н., доцент
ФГБОУ ВО «Сибирский государственный университет путей сообщения»

Аннотация: В статье рассматриваются особенности формирования доходов от дополнительных услуг на примере регионального центра фирменного транспортного обслуживания, приведен анализ динамики дополнительных доходов структурного подразделения ОАО «РЖД» в сфере грузовых перевозок, предложено к внедрению мероприятие по увеличению доходности.
Ключевые слова: доходность, дополнительные услуги, перевозка грузов.

INCREASING THE PROFITABILITY OF ADDITIONAL SERVICES TO CLIENTS IN RAILWAY TRANSPORT

Volodina Anna Sergeevna,
Surikova Elena Alexandrovna

Abstract: The article examines the specifics of generating income from additional services using the example of a regional Center for Branded Transport Services. It provides an analysis of the dynamics of additional revenues for a structural unit of JSC Russian Railways in the freight transportation sector and proposes a measure to increase profitability.
Keywords: profitability, additional services, cargo transportation.

ОАО «Российские железные дороги» занимает центральное место в транспортной системе России, осуществляя ключевую деятельность в сфере грузовых железнодорожных перевозок и сопутствующих услуг на всей территории страны. Компания поддерживает тесные партнерские отношения с транспортными системами стран СНГ и дальнего зарубежья, что укрепляет ее позиции в международной логистике. Ключевую роль играет коммерческая деятельность компании, предназначенная к извлечению максимальной экономической выгоды из результатов производственной деятельности. В современных условиях мировой экономики и обострения конкуренции на рынке транспортных услуг железнодорожный транспорт, ключевым игроком которого является ОАО «РЖД», сталкивается с необходимостью поиска новых источников роста финансовой результативности.

Важным элементом структуры ОАО «РЖД», формирующим финансовые поступления компании, является Центр фирменного транспортного обслуживания (ЦФТО), действующий через региональные представительства - территориальные ЦФТО. Приоритетной задачей таких центров, помимо реализации базовой услуги перевозки груза, становится получение дополнительных доходов, в том числе и за счет расширения ассортимента и совершенствования технологий оказания дополнительных услуг.

ЦФТО выступает от имени клиента единым заказчиком перед всеми причастными подразделениями ОАО «РЖД», являясь гарантом качества и соблюдения сроков исполнения заказа от лица ОАО

«РЖД». Территориальные центры фирменного транспортного обслуживания – структурные подразделения ЦФТО – обеспечивают взаимодействие с клиентами при организации и оказании услуг, связанных с перевозкой грузов в пределах железной дороги.[1]

Целью исследования является повышение доходности регионального ЦФТО за счет разработки и внедрения новых услуг.

Анализируя деятельность регионального центра можно отметить, что по итогам последнего n+2 года погрузка превысила на 4,1% показатель n+1 года, но при этом допущено невыполнение планового показателя погрузки на 1,4%. Динамика взыскания выручки за аналогичный период показывает обратный результат-превышение планового значения на 1,6 %, и снижение на 9,4 % относительно показателя n+1 года. В структуре выручки ведется отдельный учет получения дополнительных доходов (рис.1) в соответствии с ежегодно устанавливаемым заданием.

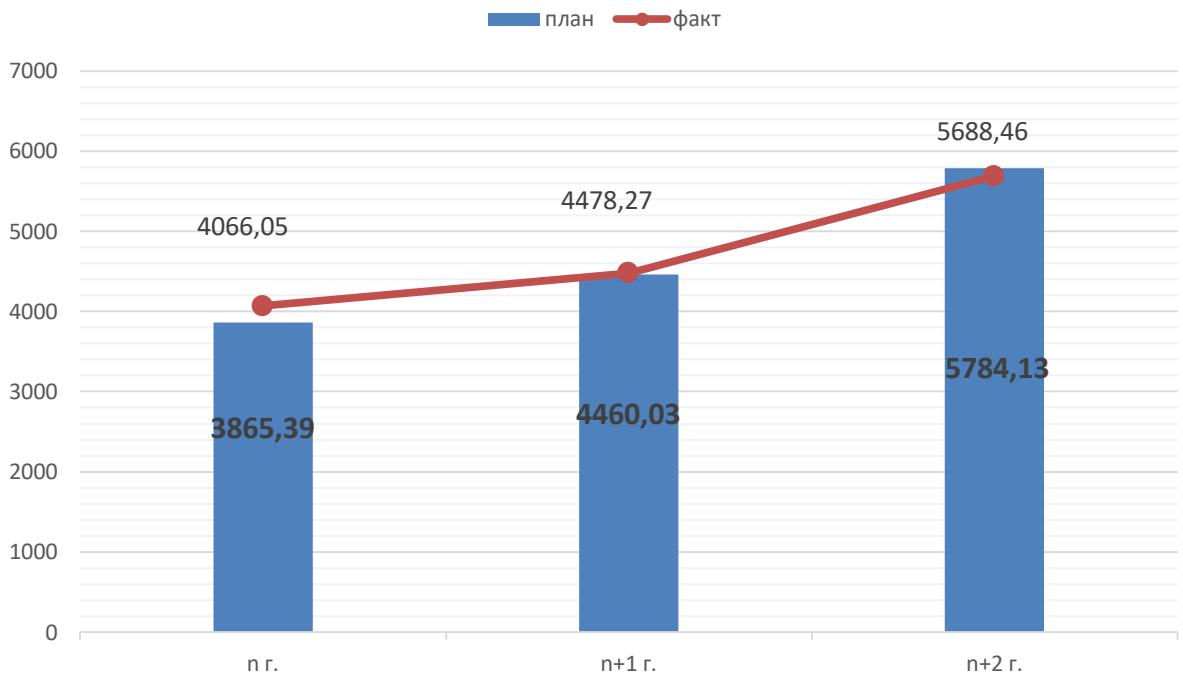

Рис. 1. Динамика выполнения целевых параметров получения дополнительных доходов, млн. руб.

Под заданием понимаются целевые параметры по получению выручки от оказания клиентам дополнительных услуг, утвержденные заместителем генерального директора ОАО «РЖД» – начальником Центра фирменного транспортного обслуживания по следующим мероприятиям, реализуемым региональным ТЦФТО:

– Организация перевозок грузов в составе грузовых поездов по графику с согласованным временем отправления и прибытия

– «Грузовой экспресс», услуга по резервированию мест в составе грузового поезда, груз доставляется в пункт назначения в кратчайшие сроки при диспетчерском контроле

– Привлечение дополнительных объемов грузов с альтернативных видов транспорта на железнодорожный нетарифными методами (прирост объемов перевозок по отношению к аналогичному периоду прошлого года)

– Реализация прочих услуг клиентуре (комиссионное обследование железнодорожного пути необщего пользования с целью открытия станции для грузовой работы, пользование земельным участком)

– Оказание услуг в рамках агентских договоров, в том числе связанных с предоставлением подвижного состава (процент вознаграждения от доходов сторонних организаций)

– Реализация транспортно-экспедиционных услуг (хранение грузов за рамками перевозочного процесса, заполнение накладной за грузоотправителя, предоставление запорно-пломбировочных устройств, другие транспортно-экспедиционные операции).

При положительной динамике роста доходов, в n+2 году идет увеличение на 1622,4 млн. руб. по сравнению с n годом, в n+2 году наблюдается невыполнение целевого параметра на 95,67 млн. руб.

Детализированный учет дополнительных доходов территориального ЦФТО осуществляется в соответствии с формой отчетности ФДУ-4- типовым справочником кодов платежей и сборов. Каждой услуге соответствует шифр, доходы по определенной группе шифров составляют доходы по мероприятию.

Структура дополнительных доходов регионального ЦФТО (рис.2) представлена в первую очередь доходами от привлечения грузов с альтернативных видов транспорта 45% в n+1 году и 37% в n+2 году. На втором месте по удельному весу доходы от реализации транспортно - экспедиционных услуг 31,5% в n+2 году и 22,4 % в n+1 г.

В последний год наблюдается рост доли доходов от транспортно-экспедиционных операций на 9%, это может говорить о заинтересованности клиентов в этом виде дополнительных услуг

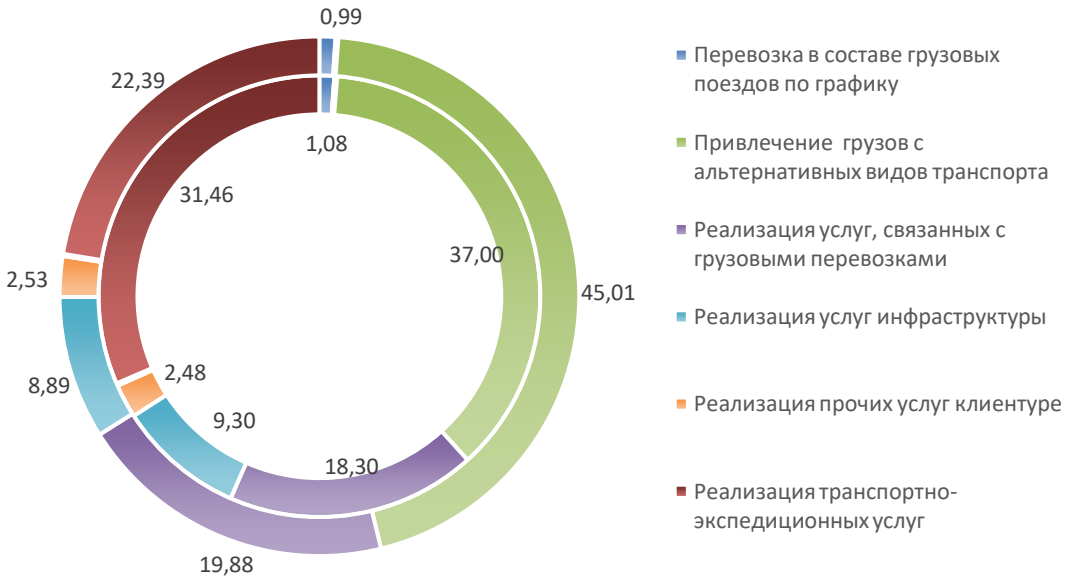

Рис. 2. Изменение доли мероприятий в программе получения дополнительных доходов (внутренняя диаграмма - n+1 г. внешняя- n+2 г.)

Меньшие доли приходятся на доходы от организации перевозок грузов по графику с согласованным временем отправления и прибытия, реализации услуги «Грузовой экспресс», и от оказания услуг в рамках агентских договоров - менее одного процента.

В последние годы на сети железных дорог фиксируется значительный избыток грузовых вагонов, не задействованных в перевозочном процессе. Большое количество подвижного состава оказывает отрицательное воздействие на эксплуатационную деятельность компании и негативно влияет на пропускную способность сети. [1]

В текущих условиях снижения погрузки вопросы анализа меняющегося транспортного рынка и формирования услуг, соответствующих требованиям потребителей в регионе, становятся ключевым фактором роста доходности и достижения территориальным центром целевых параметров работы.

При изучении потребительского спроса региональным ТЦФТО установлено повышение потребности ряда клиентов в услуге по размещению собственных порожних грузовых вагонов вне перевозочного процесса.

С целью увеличения доходов и расширения линейки услуг регионального ЦФТО предлагается к разработке услуга по временному размещению собственных порожних грузовых вагонов на железнодорожных путях необщего пользования ОАО «РЖД», находящихся в ведении территориальных дирекций инфраструктуры, управления движением, по ремонту пути и неиспользуемых в производственной деятельности. Реализацию и продвижение данной услуги предлагается производить в рамках «одного окна» территориальным ЦФТО.

Расчет стоимости оказания услуги производится в соответствии с порядком по определению ставок договорных сборов в ОАО «РЖД» [3].Для расчета стоимости услуги необходимо определить условные данные затрат на содержание пути и расходы на трудозатраты, рассчитанные на основании данных расходных ставок, размера накладных расходов, технологических карт оказания услуги причастных дирекций (табл.1).

Таблица 1

Расходы на трудозатраты

Наименование затрат		Расходы, руб.
1	Расходы по оплате труда Д (Рд)	9577,40
1.1	Начисления на ФОТ	10877,05
ИТОГО расходы Рд		20454,45
2	Расходы по оплате труда ТЦФТО (Ртцфто)	1308,45
2.1	Начисления на ФОТ	1562,81
ИТОГО расходы Ртцфто		2871,26
3	Расходы по оплате труда ДИ (Рди)	1516,81
3.1	Начисления на ФОТ	2069,68
ИТОГО расходы Рди		3586,49

Определение затрат на содержание пути производится по формуле:

$$Епуть = ((Егод/1000)/Д) * Lусл * Кп,$$

где $Е_{год}$ - расходы на содержание 1 км пути в год по данным дирекции инфраструктуры 1076301,69 руб.; Д - среднее количество дней в году 365,25 дней; $L_{усл}$ - единица условной длины вагона 13,92 м.; $К_п$ - коэффициент занятия пути 1,3.

Епуть **=** (1076301,69/1000/365,25) *13,92*1,3=53 руб./ваг.в сут.

Договорной сбор ($Д_т$) за оказание услуги рассчитаем по формуле:

$$Дт = ((\frac{Рд+Ртцфто+Рди}{10})/30,4 + Епуть) * R * J,$$

где 30,4-средняя продолжительность месяца, сут.; R-уровень рентабельности,35%; J-индекс роста цен в 2025 г., 13,8%; 10-среднее количество вагонов в группе, $Е_{путь}$- затраты на содержание пути.

Ставка договорного сбора за предоставление услуги:

$Д_т$= ((20454,45+2871,26+2586,49)/10/30,4+53)*1,35*1,138=218 руб./ваг. сут.

Доходы функциональных филиалов, участвующих в реализации услуги, относятся на прочие виды деятельности и распределяются на региональные ЦДИ/ЦДРП, ЦД, ЦФТО в пропорциональной доле 40%, 30%, 30% соответственно. В учете территориального ЦФТО относятся к дополнительным доходам от мероприятий по реализации транспортно-экспедиционных услуг.

Оценку эффективности внедрения новой услуги можно сделать на основе запросов на размещение вагонов вне перевозочного процесса от собственников подвижного состава, предположив использование емкости путей в размере 100%. Общая вместимость путей, находящихся на балансе региональных дирекций по 12 станциям дороги, используемых для оказания услуги по размещению порожних грузовых вагонов вне перевозочного процесса, составляет 790 условных вагонов.

Таким образом, можем рассчитать эффективность предполагаемого мероприятия - годовой дополнительный доход от новой услуги:

$$Д_у = N*Д* Дт*0,3,$$

где N- количество вагонов,790 усл. ваг.; Д - среднее количество дней в году, 365,25,сут.; $Д_т$ - договорной сбор за оказание услуги, 218 руб./ваг. сут.; 0,3-доля территориального центра от дохода.

Итого предполагаемый расчетный доход составит:

$$Д_у= 790*365,25*218*0,3 =18,9 млн. руб.$$

Кроме того, в процессе оказания услуги подлежат взысканию сборы за подачу, уборку, маневровые работы при размещении порожних вагонов и плата за время размещения порожних вагонов на путях необщего пользования, что позволит повысить доходность регионального ЦФТО по мероприятию прочие услуги клиентуре.

В современных условиях развития экономики при повышенной конкуренции на рынке транспортно-логистических услуг важным направлением развития организации становится расширение спектра дополнительных услуг. Это позволяет не только укреплять конкурентные позиции регионального ЦФТО, но и становится инструментом повышения доходности.

Список источников

1. Официальный сайт ОАО «РЖД» [Электронный ресурс]. URL: http://rzd.ru (дата обращения: 20.11.2025).

2. Власова Н.В., Оленцевич В.А. Совершенствование процессов транспортно-логистического бизнес-блока по реализации проекта предоставления комплекса услуг // Образование – Наука – Производство: материалы VI Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Чита, 2022. Т. 1. С. 262–270.

3. Протокол заседания правления ОАО «РЖД» от 21.03.2024 № 16 «Об утверждении Порядка применения договорных ставок (тарифных планов) для определения платы за использование железнодорожного пути необщего пользования, принадлежащего перевозчику (ОАО «РЖД»).

УДК 657.1.012.1

ВОПРОСЫ НОРМАТИВНОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА В РОССИИ

ГОРТАЛОВА СОФИЯ ЕВГЕНЬЕВНА,
ХАНЖИЕВА ЮЛИЯ АЛЕКСАНДРОВНА
студенты
ФГБОУ ВО «Омский государственный аграрный университет имени П.А.Столыпина»

Научный руководитель: Мозжерина Татьяна Геннадьевна
к.э.н, доцент
ФГБОУ ВО «Омский государственный аграрный университет имени П.А.Столыпина»

Аннотация: статья посвящена вопросам нормативно-правового регулирования управленческого учета при внедрении на предприятии. Обозначены уровни нормативного регулирования отечественного бухгалтерского учета. Исследованы точки зрения ученых в вопросах нормативного регулирования управленческого учета в России. Выделены причины, по которым бухгалтерский отдел не может предоставлять собственникам бизнеса информацию и отчеты по управленческому учету.
Ключевые слова: учет, анализ, управленческая отчетность, управленческие решения, виды отчетности, раскрытие информации.

ISSUES OF REGULATORY REGULATION OF MANAGEMENT ACCOUNTING IN RUSSIA

Gortalova Sofia Evgenievna,
Khanzhieva Yuliya Aleksandrovna

Scientific adviser: Mozzherina Tatiana Gennadievna

Annotation: The article is devoted to the issues of regulatory regulation of management accounting when implemented in an enterprise. The levels of regulatory regulation of domestic accounting are indicated. The levels of regulatory regulation of domestic accounting are indicated. The points of view of scientists on the issues of regulatory regulation of management accounting in Russia are investigated. The reasons why the accounting department cannot provide business owners with information and reports on management accounting are highlighted.
Keywords: accounting, analysis, management reporting, management decisions, types of reporting, Information disclosure.

В классическом определении бухгалтерского учета говорится, что это упорядоченная система сбора, регистрации и обобщения информации в денежном выражении об имуществе, обязательствах компании и их движении путем сплошного, непрерывного и документального учета всех хозяйственных операций. В системе нормативно-правового регулирования в России установлены правила бухучета для всех субъектов хозяйствования. В соответствии с системой нормативного регулирования бухгалтерского учета в РФ компании выстраивают свою учетную политику по ведению бухгалтерского и налогового учета. При помощи четко прописанных правил фискальные органы могут контролировать степень их соблюдения и привлекать к ответственности нарушителей.

В таблице 1 рассмотрены уровни нормативного регулирования бухгалтерского учета в России,

состоящие из четырех уровней иерархии. Уровни приведены в порядке значимости, от первостепенно принимаемых во внимание и обязательных к исполнению, это первый и второй уровни, далее на третьем уровне документы, регулирующие более детальные вопросы в виде инструкций и рекомендаций. И четвертый уровень – уровень конкретной организации, где существует вариативность.

Таблица 1

Уровни нормативного регулирования бухгалтерского учета в России

Уровни	Нормативные документы
1-й уровень Законодательный	Федеральный закон «О бухгалтерском учете» от 06.12.2011 № 402-ФЗ Федеральный закон «О консолидированной финансовой отчетности» от 27.07.2010 №208-ФЗ
2-й уровень Методологический (нормативный)	Положения по ведению бухгалтерского учета, которые со временем должны быть заменены на федеральные стандарты бухучета – ФСБУ План счетов; положение о документах и документообороте
3-й уровень Инструктивно-методический	Инструкции и методические указания по применению отдельных положений учета; ведомственные инструкции и методички; письма Минфина России
4-й уровень Документация организации	Учетная политика организаций, инструкции по построению бухучета в разрезе отдельных активов/пассивов, являются обязательными для исполнения. С целью реализации законных норм, построены на основе нормативно-правовых актов и рекомендаций первых трех групп и не могут вступать с ними в противоречия

При решении внедрять на предприятии управленческий учет, руководству требуется понимание, как должна выглядеть такая система учета и на какие нормативные документы ориентироваться. В России нет единых обязательных стандартов для управленческого учета, так как этот процесс по своей сути регулируется правилами рынка. Тогда как предприятие, организует свои внутренние процессы, нацеленные на достижение хозяйственных целей в определенном бизнес-окружении.

Практика управленческой деятельности за рубежом сформировалась в ответ на вызовы рынка. На основании практики были выработаны теоретические подходы. Применение теоретических наработок в промышленности и в других областях экономики давало исключительные результаты, которые позволяли, выпускаемой данными предприятиями продукции, выглядеть более привлекательно для потребителей по сравнению с аналогами у конкурентов. Конкурентные качества выражались в цене и качестве продукции, работ и услуг. В процессе применения теоретических знаний управленческого учета и предыдущих практик на конкретном предприятии, ранее сформированные теоретические разработки приобретали новые очертания или становились отдельными областями знаний в сфере управленческого учета.

В нашей стране минимальная теоретическая база была дана в Методических рекомендациях по организации и ведению управленческого учета (протокол заседания от 22 апреля 2002 года №4). Документ разработан Экспертно-консультативным советом по вопросам управленческого учета при Минэкономразвития России. Документ разработан в качестве помощи руководителям предприятий в постановке управленческого учета на предприятии, в частности для целей управления приводятся описания подходов и методов оценки экономической деятельности, также содержится глоссарий терминов управленческого учета. Исходя из целей утвержденных рекомендаций дано определение системе «управленческий учет» - под управленческим учетом понимается процесс идентификации, измерения, накопления, анализа, подготовки, интерпретации и предоставления финансовой, производственной, маркетинговой и иной информации, на основании которой руководством предприятия принимаются

оперативные и стратегические решения.

Как отмечает Ивашкевич В.Б., что данное определение по меркам международных стандартов наиболее полно и содержательно отражает природу, внутреннее содержание и функции учета для управления предприятием. При таком подходе, система управленческого учета охватывает весь диапазон внутренних и внешних информационных потоков, используемых при управлении бизнесом. Так же уточняет, что «система бухгалтерского учета при этом входит в управленческий учет в той части, в которой ее данные используются для внутреннего управления компанией» и разделяет данную точку зрения. И поясняет, что «существует и другая точка зрения, согласно которой необходимо различать управленческий учет в системе бухгалтерского учета и вне этой системы. При таком подходе бухгалтерский управленческий учет ограничивается данными, необходимыми для управления финансовыми аспектами деятельности предприятия, т.е. главным образом учетом затрат и результатов, долговых требований и обязательств, контролем за состоянием запасов и соблюдением платежной дисциплины. Вопросы производства, снабжения и сбыта, оценка эффективности управленческих решений, в том числе связанных с производственными инвестициями, остаются вне сферы управленческого учета». [1, с.13]

Экономка государственного планирования во многом отличается от закономерностей рыночной экономики, но как подчеркивает Ивашкевич В.Б., отечественный опыт в области планирования, бухгалтерского учета и экономического анализа имеет большую ценность, более того, активно используется и не теряет своей актуальности.

Специалисты бухгалтерской или финансовой служба не имеют возможности осуществлять функции по сбору информации и подготовке отчетности по управленческому учету. Так как их время занято исполнением своих должностных обязанностей и в связи с отсутствием специального уровня подготовки в данной области. При выработке решений, связанных с управлением предприятия, необходимо учитывать налоговые последствия. Данное обстоятельство крайне важно учитывать на уровне вышестоящего руководства. В этом отношении, управленческий и налоговый учет имеют определенную связи и взаимообусловленность. С данной точки зрения при внедрении и использовании системы управленческого учета в организации следует принимать во внимание всю законодательную базу нормативного регулирования бухгалтерского учета.

Юрьева Л.В. Илышева Н.Н. и другие выделяют 4 уровня нормативных документов, которые следует использовать при постановке управленческого учета [2, с.13]:

1) Законы, указы Президента РФ, постановления Правительства РФ
2) Положения (стандарты) по бухгалтерскому учету (ПБУ)
3) Методические указания, инструкции, рекомендации и т.п.
4) Документы организации, которые разрабатываются внутри нее при формировании учетной политики (рабочий план счетов бухгалтерского учета, порядок проведения инвентаризации активов и обязательств, правила документооборота и технология обработки учетной информации, формы первичных учетных документов и др.)

Также, уточняют, что «организация управленческого учета – внутреннее дело каждого предприятия, государство не может обязать предприятия вести управленческий учет или предписать единые правила его ведения». [2, с.42]

Главной ошибкой российских предприятий в постановку и ведение управленческого учета задействовать главного бухгалтера, а также допускать, что это именно его обязанность. Но должностная обязанность главного бухгалтера – это предоставление финансовой отчетности налоговым органам и он несет ответственность за налоговый учет, в том числе административную. Главная же цель управленческого учета это информирование руководства о текущем и прогнозном состоянии рынка и установку движения управленческого процесса к достижению стратегических и тактических целей предприятия. «Таким образом, делегирование главному бухгалтеру функций по постановке и ведению системы управленческого учета будет искажением его подлинных должностных обязанностей и полномочий».[2, с.45]

Также, Юрьева Л.В. Илышева Н.Н. и другие, рассматривают применение передового мирового опыта во внедрении управленческого учета именно в крупных холдингах и корпорациях отечественной экономики, так как они обладают возможностями по постановке данного вида учета, а так же они обла-

дают значимым вкладом в экономику страны и нуждаются в повышении эффективности своей работы. Отмечают, что «решимость политической и исполнительной власти России осуществить инновационные модели развития экономики требуют проведения комплексной хозяйственной политики и создание условий для развития точек роста». [2, с.3]

Похожим мнением делится Осипов В.И. и указывает, что «расчет себестоимости для общеэкономических целей является внутренним делом предприятия, направленным на обеспечения эффективного управления его деятельностью, тогда как уплата налога на прибыль – общегосударственная обязанность предприятия. За ее невыполнение она понесет материальную ответственность. Приоритет налоговой функции на государственном уровне вызвал дисбаланс в организации контроля расхода ресурсов. Основное внимание стало уделяться правильности его отражения с целью формирования себестоимости продукции для исчисления налога на прибыль. Данное обстоятельство отрицательно сказалось на управлении процессом потребления ресурсов, существенно затруднило работу с инвесторами, покупателями, кредитными учреждениями и т.д. Устранение отмеченного недостатка будет способствовать правильной оценке экономической работы предприятия и принятию основных управленческих решений.» [3, с.9]

Осипов В.И. акцентирует внимание на отсутствие единой методологической основы формирования системы информационного обеспечения управления и отмечает, что «существенную роль в их практической реализации может сыграть государство которое посредством создания положений или стандартов по бухгалтерскому управленческому учету будет способствовать ускорению работ по формированию на предприятиях развитой информационно-контрольной системы управления производству, в особенности, учету и контролю расходов ресурсов». [3, с.7]

Ким Л.И. обращает внимание не на государственное регулирование управленческого учета в условиях рыночных отношений, а изменение взгляда собственников предприятий на свое положение в бизнес-среде и определение по разным признакам свои конкурентные преимущества. И как продолжение мысли, уточняет, что «существенным фактором, оказавшим воздействие на зарождение и дальнейшее развитие современных систем управленческого учета, является изменение философии мышления собственников и управленцев всех уровней в части выбора критериев успешного бизнеса». [4, с.4] В системе взглядов и понятий управленческой команды основной смысл деятельности рассматривается как многоцелевое индивидуальное положительное движение, раскрывающееся в улучшении разных аспектов жизни, и включающая такие категории, как социальная, экологическая и другие. А прибыль должна рассматриваться как часть функции развития организации.

Ким Л.И. видит решение вопроса в разработке единого методологического подхода получения информации научным сообществом страны. Цель методики в диагностировании места компании во внешнем бизнес-окружении. Могла бы представлять из себя целостную информационную картинку. Тогда как в настоящее время в основном методика выступает в виде раздельных блоков сбора и интерпретации числовых и не числовых сведений, формируемых как внутри организации, так и характеризующим внешний мир. Также, сведения для целей управленческого учета формируется разными отделами организации, в которых применяются разнообразные и зачастую несогласованные между собой способы и приемы сбора и обработки данных.

Как считает Ким Л.И., регламентация внутрифирменной управленческой отчетности происходит поэтапно при самой постановке управленческого учета с сохранением самостоятельной предметной ценности информации в документах.

Разделяет процесс на этапы, на которых будет формироваться соответствующая отчетность:

На первом этапе проводится мониторинг внешней бизнес-среды и включающий определение круга лиц, заинтересованных в получении внешней необходимой информации. Разработка и утверждение методик сбора информации с использованием оптимальных каналов получения данных, разработка регламента анализа информации и ее распространения для всех заинтересованных работников и специалистов.

Второй этап - мониторинг внутренней микросреды. В своей хозяйственной деятельности конкретная организация использует базу финансовых и нефинансовых показателей, образуя своеобраз-

ную систему. На их основе производится оценка эффективности финансово-хозяйственной деятельности компании за счет включения показателей анализа внешней среды. Осуществляется в несколько последовательных процессов: выбор показателей; разработка внутренних стандартов хозяйственной деятельности и системы отчетных показателей по каждому направлению хозяйственной деятельности; определить периодичность формирования отчетов; сделать анализ фактических показателей, сравнить их с показателями бюджетов (или целевых программ) и установить причины их возникновения; разработать мероприятия по улучшению финансовых и нефинансовых показателей.

Третий этап - планирование и бюджетирование. «Организация бюджетирования предусматривает создание финансовой структуры управления организацией по центрам ответственности и распределение ответственности за показатели, которые формируют бюджетные статьи. Включает в себя несколько мероприятий: разработку структуры генерального бюджета организации; проектирование финансовой структуры управления; закрепление ответственности за бюджетами и их статьями; разработку бюджетной политики; разработку положений и регламентов бюджетирования; создание специализированной структуры и закрепление функций по составлению, согласованию, контролю бюджетных статей за должностными лицами.» [4, с.70]

Четвертый этап. Система управленческого учета в каждой организации уникальна. Для определения точек соприкосновения с финансовой (бухгалтерской) отчетностью требуется индивидуальный подход. На данном этапе анализируется какие данные из бухгалтерского учета могут быть полезными для сферы управленческого учета, а какие не использовать.

Пятый этап – «изучение специальной литературы по регламенту расчета показателей, применяемых в рамках стратегического управленческого учета, анализ, выбор конкретной методики и ее закрепление в стандартах оперативного и стратегического управленческого учета. Специфические инструменты и технологии стратегического управленческого учета позволят изменить объем и состав информации, предназначенной для разных уровней управления, повысить релевантность управленческой отчетности для обоснования стратегических управленческих решений». [4, с.70]

Движущая сила результативного управленческого учета организации в осознании высшего менеджмента, что это непрерывный процесс исследования, изучения, оценки бизнес-процессов и это процесс требует поддержки на постоянной основе.

Заинтересованность в успешной работе предприятий, не только как надежных и долговременных источников налоговых поступлений, а субъектов экономики, готовых решать насущные социальные и экологические вопросы, прослеживается на государственном уровне. В целях стимулирования перехода к устойчивому развитию была утверждена Концепция развития публичной нефинансовой отчетности Распоряжением Правительства РФ от 05.05.2017 № 876-р «Об утверждении Концепции развития публичной нефинансовой отчетности и плана мероприятий по ее реализации». Данный документ предполагает опубликование ведущими организациями, в частности организациями энергетического комплекса, страны на своих официальных сайтах информации в разрезе их деятельности по экологическим, социальным, экономическим, в том числе системам управления, которые могут иметь значимые как финансовом отношении, так и в не финансовом отношении последствия, как в текущей практике, так и в будущем.

В целях устойчивого развития российских компаний во многом связано с реализацией ESG-повестки включающей три компоненты: экология, социальная направленность бизнеса и качество корпоративного управления. Указом Президента РФ от 19.04.2017 № 176 « О Стратегии экологической безопасности Российской Федерации на период до 2025 года» перед крупнейшими компаниями страны поставлены определенные задачи по развитию, в том понимании, что в современной «среде выживут лишь фундаментально устойчивые компании. Их отличительными особенностями должны стать востребованность и лояльность со стороны клиентов, конструктивный диалог с государственными органами и преданность компании сотрудников». [5, с.206]

Энергетическая отрасль во многом предопределяет состояние экономики страны, влияет на все хозяйственные сегменты – на развитие производства, территориальное размещение промышленности, от ее деятельности зависит качество жизни российских граждан. Публикация на сайтах компаний не-

финансовой отчетности помогает компаниям привлекать больше внимания и доверия со стороны инвесторов. Потребители, также предпочитают поддерживать предприятия которые демонстрируют ответственность и заботу о социальной и экологической среде.

Вахрушина М.А. формулирует следующий вывод: «Показатели, позволяющие понять состояние или изменение экономической, социальной или экологической переменной (индикаторы, метрики), используемые компаниями для раскрытия информации в нефинансовой отчетности, должны опираться на информационную базу. Такой информационной базой может и должна стать система управленческого учета, аккумулирующая, помимо финансовой отчетной информации, нефинансовые (количественные и качественные), а также прогнозные сведения и данные».[5, с.242]

Публичная нефинансовая отчетность может представлять интерес для научных исследований в области возможностей управленческого учета. Представляют интерес прогрессивные методики управленческого учета, которые находят применение в крупных корпорациях, успешно применяющихся, благодаря возможности обучения управляющего персонала.

В теории управленческого учета существуют общие принципы, которые продолжают изучаться и формироваться. Каждая организация оценивает совокупность методик, применяемых в сфере управленческого учета, применительно к своей деятельности и на этапах становления и далее с течением хозяйственной жизни вырабатывается своя уникальная система управленческого учета, выявляются слабые и сильные стороны. И как отмечает Ивашкевич В.Б. – «эта наука и практика требуют творческого подхода и отношения». [1, с.21]

Список источников

1. Ивашкевич, В.Б. Бухгалтерский управленческий учет [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://znanium.ru/read?id=359710 (26.11.2025)
2. Стратегический управленческий учет для бизнеса : учебник / Л. В. Юрьева, Н. Н. Илышева, А. В. Караваева, А. Н. Быстрова [Электронный ресурс]. - Режим доступа: URL: https://znanium.ru/read?id=354920 (26.11.2025)
3. Осипов, В. И. Управленческий учет расходов промышленного предприятия [Электронный ресурс]. - Режим доступа:https://znanium.ru/read?id=377705 (26.11.2025)
4. Ким, Л.И. Стратегический управленческий учет [Электронный ресурс]. - Режим доступа: URL: https://znanium.ru/read?id=400882 (26.11.2025)
5. Управленческий учет в контексте устойчивого развития возможности и перспективы : монография / под редакцией М. А. Вахрушиной [Электронный ресурс]. - Режим доступа: URL : https://znanium.ru/read?id=426938 (26.11.2025)

© С.Е.Горталова, Ю.А.Ханжиева, 2025

СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ

УДК 332.14

РАВЕНСТВО ВОЗМОЖНОСТЕЙ ЧЕРЕЗ ПРОГНОЗ: ПРОГНОЗНЫЕ ОЦЕНКИ ДОСТИЖЕНИЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЦЕЛИ ПО БЮДЖЕТНОЙ ОБЕСПЕЧЕННОСТИ

ФЕДОРОВА АНАСТАСИЯ ВАСИЛЬЕВНА,
ЮШКОВА ВИКТОРИЯ АЛЕКСАНДРОВНА
студенты
ФГАОУ ВО «Санкт–Петербургский политехнический университет Петра Великого»

Аннотация: В современных условиях региональной политики Российской Федерации особую значимость приобретает задача сокращения территориального неравенства и укрепления финансовой обеспеченности субъектов РФ [3]. Существенные различия в уровне социально–экономического развития субъектов РФ, включая дисбаланс бюджетной обеспеченности, создают системные риски для единства экономического пространства страны.

Согласно п. 6(м) Указа Президента РФ от 07.05.2024 №309, к 2030 необходимо обеспечить снижение разрыва в уровнях бюджетной обеспеченности между 10 наиболее и 10 и наименее обеспеченными субъектами РФ не более чем до двух раз [1]. Данная формулировка национальной цели предполагает не достижение всеми регионами единого абсолютного уровня бюджетной обеспеченности, а сокращение относительного разрыва между «лидерами» и «аутсайдерами». Достижение цели обеспечивается комплексом мер, включая межбюджетные трансферты, национальные проекты и стратегии пространственного развития, направленные на создание условий для роста отстающих регионов. В связи с изложенным возникает острая необходимость применения научно обоснованных методов прогнозирования, позволяющих оценить динамику разрыва и сформировать прогнозные оценки.

Целью работы является оценка динамики разрыва в уровнях бюджетной обеспеченности между группами «лидеров» и «аутсайдеров» на основе статистической базы за 2019–2024 гг. с использованием методов прогнозирования.

Ключевые *слова*: метод геометрической средней, метод скользящей средней, бюджетное неравенство, бюджетная обеспеченность, межбюджетные трансферты.

EQUALITY OF OPPORTUNITIES THROUGH FORECASTING: FORECAST ASSESSMENT OF ACHIEVING THE NATIONAL GOAL OF BUDGETARY SECURITY

Fedorova Anastasia Vasilievna,
Yushkova Victoria Aleksandrovna

Abstract: In the current conditions of the regional policy of the Russian Federation, the task of reducing territorial inequality and strengthening the financial security of the constituent entities of the Russian Federation becomes particularly important [3]. Significant differences in the level of socio-economic development of the constituent entities of the Russian Federation, including the imbalance in budgetary security, create systemic risks to the unity of the country's economic space.

According to paragraph 6(m) of the Presidential Decree No. 309 dated May 7, 2024, by 2030, it is necessary to ensure that the gap in budgetary security between the 10 most and 10 least secure regions is reduced by no more than two times [1]. This goal is focused on reducing the relative gap, rather than achieving a single absolute indicator among the regions. Its implementation involves a range of measures, including intergovernmental transfers, national projects, and spatial development strategies. In this context, the use of scientifically based forecasting methods to assess the dynamics of the gap and generate predictive estimates becomes crucial.

The purpose of the work is to develop recommendations for reducing the gap in budgetary security between "leading subjects" and "lagging subjects", based on the analysis of the dynamics of this gap for the period 2019-2024.

Keywords: geometric mean method, moving average method, budget inequality, budgetary security, interbudget transfers.

Актуальность проблемы бюджетного неравенства между регионами РФ обуславливает ключевую роль научно обоснованного прогнозирования динамики бюджетной обеспеченности. Прогнозирование включает в себя выработку заключений относительно будущего хода событий на основе анализа прошлых событий и факторов, которые могут повлиять на будущее [5].

Для проведения комплексного анализа были выбраны десять наиболее и десять наименее бюджетообеспеченных субъектов Российской Федерации, формирующие экстремальные точки в распределении показателя. Расчеты выполнены на основе официальных данных Министерства финансов РФ и Федерального казначейства [2]. Бюджетная обеспеченность в исследовании определяется как объем доходов консолидированного бюджета на душу населения, измеряемый в тысячах рублей.

Расчет среднегодовых темпов роста бюджетной обеспеченности осуществлялся с использованием метода геометрического среднего, по данным с 2019 года по 2024 гг. [4]. Формула для расчета представлена ниже:

$$r = \sqrt[n]{\frac{Y_n}{Y_0}} - 1, \quad (1)$$

где Y_n – значение показателя в последнем году периода, Y_0 – значение в базовом году, n – количество лет в периоде.

Пример расчета для Республики Тыва:

$$r = \sqrt[5]{\frac{0{,}265}{0{,}193}} - 1 = \sqrt[5]{1{,}373} - 1 = 1{,}0655 - 1 = 0{,}0655 \text{ или } 6{,}55\%$$

Полученные данные представлены на рисунке 1:

Наименее обеспеченные города	Темп рост	Наиболее обеспеченные города	Темп роста
Республика Тыва	6,55%	г. Москва	-1,79%
Республика Алтай	5,43%	Тюменская область	0,52%
Республика Ингушетия	1,59%	Московская область	-0,44%
Чеченская республика	3,06%	Ханты-Мансийский АО-Югра	-0,85%
Республика Дагестан	4,77%	г. Санкт-Петербург	1,48%
Херсонская область	0,00%	Сахалинская область	-0,05%
Карачаево-Черкесская Республика	-1,25%	Ленинградская область	-0,95%
Запорожская область	0,00%	Ямало-Ненецкий АО	1,25%
Кабардино-Балкарская Республика	-0,75%	Республика Татарстан	1,22%
Камчатский край	3,08%	Ненецкий АО	-6,44%

Рис. 2. Коэффициенты темпа роста бюджетной обеспеченности

Несмотря на сохраняющийся высокий разрыв в бюджетной обеспеченности (5,87 раза в 2024 г.), наблюдается позитивная тенденция: сближение происходит преимущественно за счет ускоренного роста в отстающих регионах. В то же время большинство «лидеров» демонстрируют стагнацию или снижение, подтверждая, что сокращение разрыва происходит не за счет замедления доноров, а за счет роста «аутсайдеров».

Однако в обеих группах есть важные исключения: среди отстающих – Карачаево–Черкесская Республика (–1,25%) и Кабардино–Балкарская Республика (–0,75%) с отрицательной динамикой, что указывает на системные диспропорции внутри группы; среди «лидеров» – город Санкт–Петербург (+1,48%) и Ямало–Ненецкий автономный округ (+1,25%), которые продолжают устойчиво расти.

Для оценки перспектив достижения национальной цели построены прогнозы на 2025–2027 гг. по методу скользящей средней:

$$y_t + 1 = m_{t-1} + \frac{1}{n}(y_t - y_{t-1}), \text{если } n = 3, \quad (2)$$

где t+1 – прогнозный период, t – период, предшествующий прогнозному периоду (год), y_{t+1} – прогнозируемый показатель, m_{t-1} – скользящая средняя за два периода до прогнозного, n – число уровней, входящих в интервал сглаживания, y_t – фактическое значение исследуемого явления за предшествующий период, y_{t-1} – фактическое значение исследуемого явления за два периода, предшествующих прогнозному.

Прогноз, построенный методом скользящей средней, ограничен периодом до 2027 года, поскольку этот метод эффективен для краткосрочных оценок и экстраполирует текущие тенденции без учета возможных структурных изменений бюджетной обеспеченности, тогда как экстраполяция до 2030 года привела бы к существенному росту погрешности. Учтена ошибка прогноза: среднее отклонение по субъектам составило -0,1%, что свидетельствует о незначительном смещении относительно официальных данных. Также важно учесть, что при отсутствии данных по таким регионам как Херсонская область и Запорожская область прогнозные значения остаются неизменными с 2024 года (рис. 2).

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	m(t-1)	2025	m(t-1)	2026	m(t-1)	2027
г. Москва	2,72	2,922	2,946	3,019	2,513	2,485	2,826	2,817	2,672	2,783	2,605	2,594
Тюменская область	1,954	2,412	2,211	2,156	2,036	2,005	2,134	2,124	2,066	2,105	2,055	2,049
Московская область	1,239	1,243	1,263	1,364	1,274	1,212	1,300	1,280	1,283	1,306	1,255	1,264
Ханты-Мансийский АО-Югра	1,767	1,684	1,66	1,66	1,699	1,693	1,673	1,671	1,684	1,677	1,688	1,690
г. Санкт-Петербург	1,992	2,095	2,107	2,107	2,034	2,144	2,083	2,119	2,095	2,087	2,099	2,088
Сахалинская область	2,175	1,377	1,715	1,715	1,698	2,17	1,709	1,867	1,861	1,760	1,912	1,876
Ленинградская область	1,496	1,51	1,501	1,501	1,419	1,426	1,474	1,476	1,449	1,465	1,440	1,437
Ямало-Ненецкий АО	2,813	2,671	2,563	2,563	1,964	2,994	2,363	2,707	2,507	2,411	2,555	2,456
Республика Татарстан	1,252	1,183	1,16	1,16	1,056	1,33	1,125	1,217	1,182	1,144	1,201	1,177
Ненецкий АО	1,155	1,041	0,935	0,935	0,914	0,828	0,928	0,899	0,892	0,916	0,880	0,886
Республика Тыва	0,193	0,193	0,216	0,213	0,239	0,265	0,223	0,231	0,239	0,228	0,245	0,244
Республика Алтай	0,248	0,327	0,401	0,29	0,309	0,323	0,333	0,338	0,307	0,312	0,323	0,315
Республика Ингушетия	0,231	0,207	0,235	0,235	0,217	0,25	0,229	0,240	0,234	0,231	0,236	0,233
Чеченская республика	0,24	0,272	0,271	0,271	0,264	0,279	0,269	0,274	0,271	0,270	0,272	0,271
Республика Дагестан	0,248	0,271	0,269	0,269	0,29	0,313	0,276	0,284	0,291	0,281	0,296	0,295
Херсонская область						0,32		0,320		0,320		0,320
Карачаево-Черкесская Республика	0,345	0,31	0,298	0,298	0,301	0,324	0,299	0,307	0,308	0,302	0,311	0,309
Запорожская область						0,34		0,340		0,340		0,340
Кабардино-Балкарская Республика	0,353	0,35	0,332	0,332	0,313	0,34	0,326	0,335	0,328	0,327	0,329	0,327
Камчатский край	0,311	0,324	0,372	0,327	0,372	0,362	0,357	0,354	0,354	0,351	0,363	0,362

Рис 3. Прогнозные значения по методу скользящей средней

Анализ прогнозов на 2025-2027 годы свидетельствует о сохранении значительного межрегионального неравенства. Несмотря на разнонаправленную динамику внутри групп «лидеров» (снижение в Москве при росте в Ямало-Ненецком АО) и неоднородность среди «аутсайдеров» (замедление роста Тывы на фоне отрицательной динамики республик Северного Кавказа), абсолютный разрыв остается критически высоким. Полученные оценки подтверждают, что достижение национальной цели по сокращению разрыва до 2 раз к 2030 году маловероятно при сохранении текущих тенденций, что требует пересмотра подходов региональной политики в сторону активного стимулирования экономического ро-

ста отстающих регионов.

Так, на основе проведенного исследования прогнозных значений бюджетной обеспеченности регионов для преодоления бюджетного дисбаланса предлагается модернизировать подход к распределению полномочий: для субъектов РФ с уровнем расчетной бюджетной обеспеченности ниже 0,35 от среднероссийского.

Исследование подтверждает, что достижение национальной цели по сокращению разрыва в бюджетной обеспеченности регионов – труднодостижимая цель. Это возможно только через снятие избыточных полномочий с «аутсайдеров». Научно обоснованное прогнозирование выступает здесь ключевым инструментом диагностики диспропорций и разработки целевых мер, направленных на устойчивое сокращение межрегионального разрыва.

Список источников

1. Указ Президента РФ от 07.05.2024 №309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» // Консультант Плюс [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_475991/ (дата обращения 16.11.2025).

2. Единый портал бюджетной системы Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: https://budget.gov.ru/Регионы/БюджетнаяобеспеченностьсубъектовРФ?regionId=45000000 (дата обраще–ния: 19.11.2025).

3. Информация Минфина России (Министерство финансов РФ) от 03 октября 2025 г. "Основные направления бюджетной, налоговой и таможенно–тарифной политики Российской Федерации на 2026 год и на плановый период 2027 и 2028 годов" [Электронный ресурс]. URL: https://www.garant.ru/pro–ducts/ipo/prime/doc/412697–173/#review (дата обращения: 18.11.2025).

4. Кулешова Е.В. Макроэкономической планирование и прогнозирование: учебное пособие // [Электронный ресурс]. URL: https://edu.tusur.ru/publicati–ons/4952/download (дата обращения 20.11.2025).

5. Экономический словарь [Электронный ресурс]. URL: www.moneyball.in–fo/38836–prognozirovanie–finansovykh–potrebnostejj.html (дата обращения 18.11.2025).

© А.В. Федорова, В.А. Юшкова, 2025

КОНКУРЕНЦИЯ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ

УДК 338

МЕТОДЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

ТИМОХИНА АРИНА ВЛАДИМИРОВНА
студентка
ФГБОУ ВО «Ульяновский государственный университет»

Аннотация: в статье раскрываются вопросы обеспечения информационной безопасности коммерческих организаций. Автор акцентирует внимание на том, что в современном мире данные являются одним из самых ценных активов, поэтому обеспечение их конфиденциальности и целостности является необходимым условием эффективного развития бизнеса. В работе рассматриваются основные моменты базовой политики коммерческой организации по обеспечению информационной безопасности.
Ключевые слова: защита информации, информационная безопасность, коммерческая организация, конкурентоспособность, цифровизация

INFORMATION SECURITY METHODS

Timokhina Arina Vladimirovna

Abstract: the article discusses the issues of ensuring the information security of commercial organizations. The author focuses on the fact that in the modern world, data is one of the most valuable assets, so ensuring their confidentiality and integrity is a prerequisite for effective business development. The paper discusses the main points of the basic information security policy of a commercial organization.
Keywords: information security, information security, commercial organization, competitiveness, digitalization.

В условиях стремительной цифровизации всех сфер человеческой деятельности, информация превратилась в один из наиболее ценных и стратегически важных ресурсов. Традиционно выделяют информационную безопасность личности, общества и государства [1, с. 32]. Сущность и значение этих аспектов информационной безопасности представим на рисунке 1.

Кроме того, в современных реалиях информационная безопасность является критически важным аспектом работы любой коммерческой организации. Она защищает конфиденциальные данные (финансовую информацию, клиентские базы, интеллектуальную собственность) от угроз, таких как кибератаки, утечки, внутренние нарушения или случайные ошибки.

В базовой версии политика информационной безопасности должна четко определять:

а) классификацию информации – перечень данных, которые являются критически важными для экономической деятельности хозяйствующего субъекта (коммерческая тайна, финансовые отчеты, персональные данные);

б) меры защиты информации – установление минимально необходимых технических и организационных мер для защиты каждого класса информации;

в) ответственность – четкое распределение ответственности за информационные активы между руководителями подразделений, а не только между ИТ-специалистами.

Отметим, что для непрерывности бизнес-процессов в организации необходимо иметь планы реагирования на инциденты. Так, наличие четко прописанного и протестированного плана действий в случае кибератаки позволяет минимизировать время простоя и, соответственно, экономические потери.

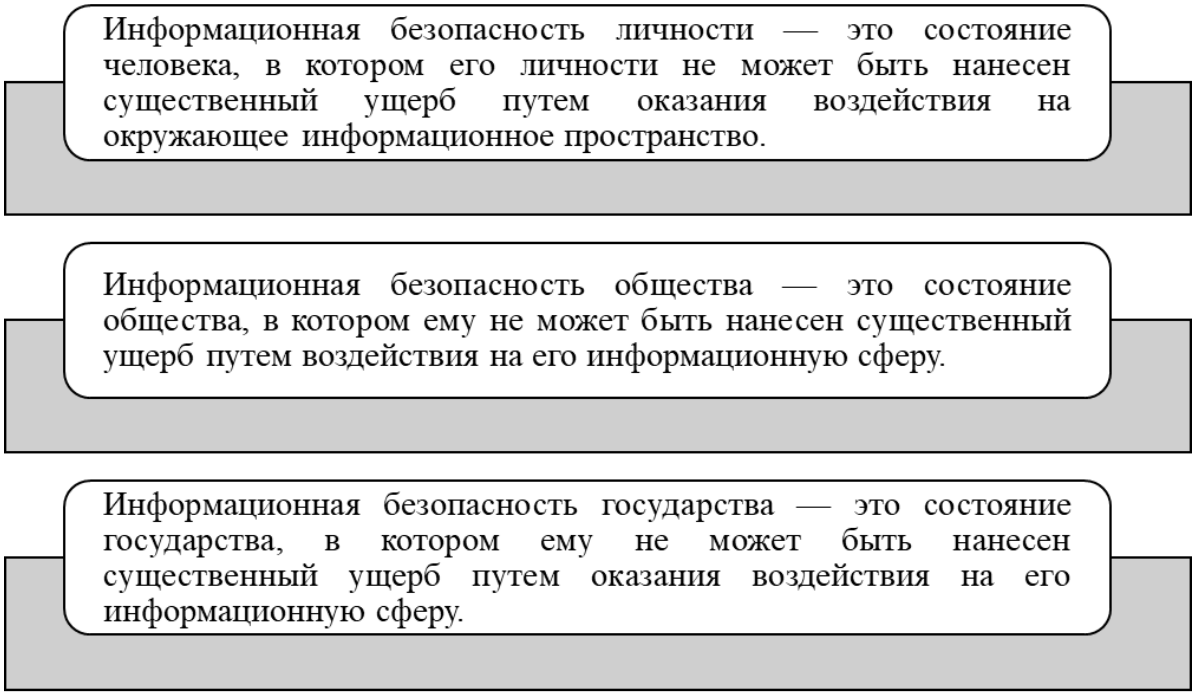

Рис. 1. Информационная безопасность личности, общества и государства

Информационная безопасность требует, чтобы только авторизованные сотрудники имели доступ к активам, необходимым для выполнения их функций (принцип наименьших привилегий). Рекомендуется вводить жесткий контроль доступа к информации, а также системы мониторинга. Так, постоянный анализ событий позволяет выявлять аномальную активность, которая может указывать на подготовку кражи данных или несанкционированное изменение настроек, ведущее к снижению экономической эффективности.

Если инцидент, который представляет угрозу информационной безопасности организации, все же произошёл, то предлагается использовать следующий ряд действий:

- ✓ идентификация
- ✓ сдерживание
- ✓ ликвидация
- ✓ возвращение к работе [3, с. 151]

В целом, информационная безопасность имеет большое значение для любой коммерческой организации по следующим причинам.

Защита репутации и доверия клиентов: Утечка данных клиентов, финансовой информации или коммерческой тайны может серьезно подорвать репутацию компании и привести к потере доверия со стороны контрагентов.

Обеспечение непрерывности бизнеса. Инциденты нарушения безопасности могут привести к простою систем, сбою производственных процессов и невозможности предоставления услуг клиентам. Это может привести к потере доходов, штрафам за невыполнение обязательств и другим негативным последствиям для бизнеса.

Соответствие нормативным требованиям: Многие отрасли регулируются строгими требованиями к защите данных. Несоблюдение этих требований может привести к серьезным штрафам и санкциям со стороны государства.

Защита конкурентных преимуществ. Коммерческая тайна, патенты, разработки и другие виды интеллектуальной собственности являются ценными активами, которые необходимо защищать от кражи и несанкционированного использования конкурентами.

В целом, информационная безопасность является неотъемлемой частью успешного ведения бизнеса в современном цифровом мире. Инвестиции в систему обеспечения информационной без-

опасности – это вложения в развитие компании, ее репутацию, финансовую стабильность и конкурентоспособность.

Список источников

1. Суворова, Г. М. Информационная безопасность: учебник для вузов / Г. М. Суворова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 277 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16450-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/567672 (дата обращения: 04.12.2025).

2. У. Ю. Рощектаева, Е. А. Подиева ПРОБЛЕМЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ // Деловой вестник предпринимателя. 2024. №4 (18). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-obespecheniya-informatsionnoy-bezopasnosti-organizatsii (дата обращения: 05.12.2025).

3. Трофимов Даниил Олегович, Шепелев Матвей Сергеевич, Резниченко Сергей Анатольевич Организация реагирования на инциденты информационной безопасности // Вестник ДГТУ. Технические науки. 2023. №4. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsiya-reagirovaniya-na-intsidenty-informatsionnoy-bezopasnosti (дата обращения: 05.12.2025).

UDC 336.11

FINANCIAL MECHANISMS FOR INCREASING THE COMPETITIVENESS OF A CORPORATION

PODSHIVALOVA ULYANA ALEKSEEVNA,
SAZANOVA ALENA SERGEEVNA,
FROLIKOVA VERONIKA SERGEEVNA
students
of the Plekhanov Russian University of Economics

Scientific supervisor: Terekhova Yulia Zinovievna
senior lecturer
Plekhanov Russian University of Economics

Аннотация: в статье рассматриваются финансовые механизмы, поддерживающие рост конкурентоспособности компаний в условиях цифровой трансформации и ограничений, связанных с западными санкциями. Факторинг, лизинг, франчайзинг и хеджирование анализируются как инструменты, позволяющие оптимизировать ресурсы, снизить риски и частично заместить импорт. Особое внимание уделяется расширению российского лизингового сектора в 2023-2024 годах, его динамике в сфере каршеринга, электромобилей, услуг такси и розничной торговли, а также ограничениям, связанным со ставками кредитования и процедурами возмещения НДС. Рекомендации включают разработку цифровой платформы мониторинга и диверсификацию финансовых инструментов для поддержания стабильности в современных условиях.
Ключевые слова: финансовые механизмы, лизинг, конкурентоспособность, корпорации, факторинг, франчайзинг, хеджирование, цифровизация, санкции.

ФИНАНСОВЫЕ МЕХАНИЗМЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОРПОРАЦИИ

Подшивалова Ульяна Алексеевна,
Сазанова Алена Сергеевна,
Фроликова Вероника Сергеевна
студенты
РЭУ им. Г.В. Плеханова

Научный руководитель: Терехова Юлия Зиновьевна
старший преподаватель с в/о
РЭУ им. Г.В. Плеханова

Abstract: the paper examines financial mechanisms that support the growth of corporate competitiveness under the conditions of digital transformation and restrictions linked to Western sanctions. Factoring, leasing, franchising and hedging are analyzed as tools enabling resource optimization, risk reduction and partial import substitution. Special attention is given to the expansion of the Russian leasing sector in 2023–2024, its dynamics across carsharing, electric mobility, taxi services and retail, as well as constraints driven by lending rates and VAT reimbursement procedures. Recommendations include the development of a digital monitoring platform and the diversification of financial tools to maintain stability in modern economic conditions.

Key words: financial mechanisms, competitiveness, corporations, leasing, factoring, franchising, hedging, digitalization, sanctions, import substitution.

Financial mechanisms aimed at strengthening corporate competitiveness represent a system of interconnected tools that help redistribute financial resources, control risks and stabilize a firm's position in a volatile external environment [1]. Under the conditions of active digitalization and post-2022 sanctions pressure, these mechanisms take on strategic importance, as they compensate for the shortage of imported technologies, the rising cost of borrowing and the constraints imposed on traditional financing sources [3]. Their relevance is reinforced by the monetary tightening conducted by the Bank of Russia, the increased key rate and the decline in investment activity that limit companies' opportunities to modernize production and maintain competitive advantages [8].

Digital transformation accelerates the integration of digital tools into production and financial workflows, demanding significant capital investment in equipment and software—much of which is difficult to obtain under import restrictions [4]. Sanctions intensify currency volatility and raise the cost of technological solutions, which increases expenses in transport, engineering and other key industries by an average of 20–30% [9]. These conditions demonstrate the insufficiency of traditional financing methods: companies need flexible tools that combine asset acquisition, partnership-based expansion, risk reduction to support innovation and overall economic impact.

Digital technologies amplify the effectiveness of financial mechanisms by enabling automation of transactions through API-integration, blockchain-based verification and accelerated payment processing, reducing transaction costs by 15–25% [4]. Under sanctions, such tools help compensate for reduced foreign financing and encourage the development of internal funding channels, including government support programs [3]. The role of these mechanisms is particularly noticeable for SMEs, which accounted for 63–70% of the leasing portfolio in 2023–2024 [7]. Despite the slowdown in 2024, the leasing market demonstrated resilience: after record growth in 2023 (3.59 trillion rubles, +81%), it decreased only slightly in 2024 (3.34 trillion rubles, –7%), confirming its effectiveness as a crisis-resistant instrument [7]. From the perspective of corporate strategy, the timely use of factoring, leasing, franchising and hedging becomes a significant competitive advantage [1]. Factoring accelerates the turnover of receivables, freeing financial resources for digital modernization. Hedging, in turn, reduces currency and interest rate risks arising from ruble volatility under sanctions [9]. Franchising allows companies to expand their presence with lower capital expenditures and facilitates knowledge transfer and brand scaling, while leasing supports asset renewal without the need for large upfront investments [2].

The Russian leasing market continues to grow steadily despite economic uncertainty: new business volumes in 2023 increased by 70–81% to 3.41–3.59 trillion rubles, remaining at 3.34 trillion rubles in 2024 [6]. The key drivers were carsharing, electric transport, taxi services and retail, which reshaped the structure of demand—freight transport accounted for 29%, railway equipment for 17% and passenger cars for 19% [6]. Interest from SMEs has increased significantly, prompting many entrepreneurs to choose leasing to enhance production capacity and competitiveness. Leasing terms, however, are directly tied to bank lending conditions: when refinancing rates decrease, leasing companies can offer more favorable terms than bank loans or mortgages, which is beneficial for clients [2]. At the same time, this mechanism is not universal: individuals and sole proprietors with tax regimes that do not allow VAT refunds face significant limitations, reducing its applicability in retail [7].

Corporations are advised to implement a unified digital platform for monitoring factoring, leasing, franchising and hedging tools using bank and leasing company APIs [5]. Such a system will support operational decision-making, allowing real-time adjustment of financial flows under the projected key rate of the Bank of Russia at 16–21% in 2025 [8]. Diversification should begin with leasing for asset acquisition (average contract value: 15.2 million rubles), focusing on industry segments with the highest growth potential—carsharing, electric transport, taxi services and retail, where SME participation reaches 60–70% [7]. At the same time, companies should consider hedging via forward contracts at the Moscow Exchange to reduce ruble volatility by 10–15% under sanctions [9].

In conclusion, financial mechanisms aimed at boosting corporate competitiveness remain crucial for navigating the challenges associated with digitalization and sanctions [1]. They enable companies to optimize cash flows, reduce risks and expand market presence amid high interest rates and reduced access to external funding. The analysis confirms their strategic significance: the rapid development of the leasing sector in 2023–2024 demonstrates the ability to adapt to sanctions and support import substitution across carsharing, electric mobility and retail segments [6]. The recommended measures—implementing a digital monitoring platform and diversifying financial tools—will help corporations improve competitiveness by 10–20% in the indicators of innovation, employment and industry output, assisting in the implementation of the National Competition Development Plan 2026–2030 [9].

References

1. Katkova T.V. Competitiveness as a factor of enterprise interaction with the external environment / T.V. Katkova // Current Issues of Management, Economics and Law. Modern Education and Its Role in Society: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference. – Novosibirsk. – 2018. – pp. 55–59.
2. Leasing market in 2024 will continue to grow, but not at the same pace as last year // News and analytics portal Frank Media. – 2024. [Electronic resource]. – Access mode: https://frankrg.com/news/rynok-lizinga-v-2024-godu-prodolzhit-rost-no-ne-takimi-tempami-kak-v-proshlom-godu. (1.12.2025).
3. Financial mechanisms of the digital economy // Analytical portal Economic [Electronic resource]. – Access mode: https://1economic.ru/lib/4358. (1.12.2025).
4. Krupoderova E. Strategic aspects of the development of financial instruments / E. Krupoderova // Scientific works of the Plekhanov Russian University of Economics. – Moscow. – 2023. [Electronic resource]. – Access mode: https://www.rea.ru/~file/192772/Krupoderova.pdf. (2.12.2025).
5. Materials of the scientific conference “Modern Economics” // Collection of materials of the international scientific conference “Modern Economics”. – 2023. – Moscow. [Electronic resource]. – Access mode: https://m.sciencen.org/assets/Kontent/Konferencii/Arhiv-konferencij/ (2.12.2025).
6. Drivers of leasing market growth / Uralsib Business Trends // Uralsib Bank Analytical Journal. – 2024. [Electronic resource]. – Access mode: https://journal.uralsib.ru/businesstrends/drivers-of-leasing-market-growt (2.12.2025).
7. RAEX. Review of the Russian leasing market 2024 / RAEX rating agency // RAEX Analytical Review. – Moscow. – 2024. [Electronic resource]. – Access mode: https://raexpert.ru/researches/leasing/2024/ (3.12.2025).
8. Bank of Russia. Main directions of monetary policy for 2026–2028 / Central Bank of the Russian Federation // Official publications of the Bank of Russia. – Moscow. – 2025. [Electronic resource]. – Access mode: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/181362/onrfr_2026_2028 (3.12.2025).
9. How companies will maintain competitiveness in 2025 despite instability // Analytical section of VC.ru. – 2025. [Electronic resource]. – Access mode: https://vc.ru/money/1712316-kakie-izmeneniya-zhdut-kompanii-v-2025-godu-kak-sohranit-konkurentosposobnost-nesmotrya-na-nestabilnost (3.12.2025).

ИННОВАЦИИ И ИННОВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

УДК 005.336.3:331.101.4

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ИНЕРЦИЯ КАК БАРЬЕР ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ: РОЛЬ ВОЗРАСТА И ПУТИ ПРЕОДОЛЕНИЯ

БУКИНА УЛЬЯНА НИКОЛАЕВНА
студент-магистрант
ФГАОУ ВО «Казанский (Приволжский) федеральный университет»

Аннотация: Статья посвящена анализу влияния возраста организации на способность к инновациям. Рассматривается понятие организационной инерции как фактора, сдерживающего трансформацию. На примере зрелых компаний показано, как культурные и структурные барьеры могут быть преодолены через изменение управленческих практик. Предложены направления для развития гибких механизмов внедрения инноваций в традиционных организациях.
Ключевые слова: организационная инерция, возраст организации, инновационная культура, корпоративная трансформация.

ORGANIZATIONAL INERTIA AS A BARRIER TO INNOVATIVE DEVELOPMENT: THE ROLE OF AGE AND WAYS TO OVERCOME IT

Bukina Ulyana Nikolaevna

Abstract: The article is devoted to the analysis of the influence of the age of an organization on the ability to innovate. The concept of organizational inertia as a factor constraining transformation is considered. The example of mature companies shows how cultural and structural barriers can be overcome through a change in management practices. The directions for the development of flexible mechanisms for the introduction of innovations in traditional organizations are proposed.
Keywords: organizational inertia, age of the organization, innovative culture, corporate transformation.

Споры о том, как возраст компании влияет на её способность к инновациям, не утихают. С одной стороны, зрелые компании обладают ресурсами и стабильностью, с другой склонны к сохранению сложившихся практик, что снижает их адаптивность. Организационная инерция проявляется в устойчивости к изменениям, что особенно критично в условиях цифровой экономики [1, с. 120]. Цель данной работы выявить механизмы влияния возраста на инновационную культуру и предложить пути преодоления инерционных барьеров.

Возраст организации определяется не только временем существования, но и степенью устоявшихся внутренних процессов. Психолог Курт Левин сравнивал организацию с системой в равновесии. С одной стороны её тянут вперёд силы изменений, с другой — держат на месте силы сопротивления. С годами вторые почти всегда берут верх. С возрастом возрастает влияние последних: формализуются процедуры, усиливается бюрократия, снижается готовность к риску [2, с. 25]. Это приводит к «инерционному эффекту», при котором даже технологически оснащённые компании теряют способность к инновационному росту.

Сбербанк — пример преодоления инерции в зрелой организации [3]. С 2016 года компания реализует Agile-трансформацию, охватывающую более 35 000 сотрудников. Переход на кросс-

функциональные команды, изменение KPI и вовлечение сотрудников в эксперименты позволили сократить time-to-market в 7 раз и увеличить число продуктовых внедрений в 4 раза. Ключевыми факторами успеха стали поддержка топ-менеджмента, обучение и постепенное внедрение изменений в пилотных подразделениях.

В противоположность, **Kodak** демонстрирует негативный сценарий [4]. Несмотря на изобретение цифровой камеры, компания не смогла адаптировать бизнес-модель из-за страха потерять пленочный рынок. Отсутствие автономных инновационных подразделений и сопротивление изменениям со стороны руководства привели к упущенному времени и, в конечном счёте, к банкротству в 2012 году. Внутри компании цифровые разработки воспринимались как угроза прибыльному пленочному бизнесу; инвестиции направлялись в устаревающие технологии, а новые инициативы блокировались на уровне стратегических комитетов. Отсутствие автономных «инновационных островков» и жёсткая иерархия сделали невозможным эксперимент с альтернативными моделями монетизации. Результат — потеря доли рынка, сокращение штата и ликвидация исторического бренда.

Сопоставление двух кейсов показывает, что успех трансформации зависит не столько от наличия технологий, сколько от готовности руководства допустить «размывание» привычной модели бизнеса и создать институциональные механизмы, которые позволяют новым практикам развиваться параллельно существующим.

Таким образом, зрелые компании способны «перезапускать» инновационный цикл, только если трансформация начинается не с инструментов, а с перераспределения полномочий и рисков между старшим и средним звеном. Ниже приведены три вывода, общие для обоих кейсов и подтверждённые дополнительной выборкой исследований:

1. Инертность крупных компаний усиливается не возрастом, а степенью централизации полномочий. Компании, в которых решения принимаются продуктовыми командами с большей автономией, запускают тестирования инновационных проектов намного быстрее, чем структуры с высокой функциональной вертикальностью. В Sber после внедрения гибридной модели управления некоторые решения были переданы трайб-лидерам, что позволило уменьшить сроки согласования. В Kodak, когда фирма в 1990-х годах была более централизована, ключевые решения оставались в «силосах» внутри компании, что приводило к тому, что запуск новых проектов занимал очень много времени. Таким образом, когда управление распределено, инертность снижается, тогда как чрезмерная централизация — усиливает её.

2. Выделение бизнес-направления в отдельную организационную структуру уменьшает риск внутренней каннибализации. Sber вывел цифровые направления в обособленные P&L-центры, что позволило новому бизнесу развиваться самостоятельно и не сталкиваться с сопротивлением со стороны традиционных метрик эффективности. В Kodak же цифровое направление было интегрировано в подразделение по работе с фотоплёнкой, и цифровые проекты часто жертвовали в пользу «старого» продукта. Данное наблюдение подтверждает мысль о том, что создание параллельных структур помогает минимизировать внутренние конфликты и поддерживать инновационный импульс компании.

3. Согласно Игорю Борисовичу Гуркову, сигнал формируется метриками, а не лозунгами [5, с. 125]. Информацию о политике выплат сотрудникам корпорации Microsoft можно назвать прозрачной: значительная часть вознаграждения сотрудников может приходиться на переменную часть — бонусы и акционные программы [6;7]. Это свидетельствует о необходимости формализации показателей для оценки влияния на общее дело тех, кто помогает коллегам из другого департамента решить совместно возникшую задачу. В Sber аналогично используются количественные показатели, связанные со скоростью гипотез и развитием продуктовых команд. В Kodak же система премирования была жёстко привязана к финансовым результатам основного бизнеса, что фактически делало инновации рискованными для менеджеров и сотрудников.

В отличие от частных глобальных корпораций, в России высокую инерцию демонстрируют государственные холдинги и естественные монополии, где возраст структур исчисляется десятилетиями, а решения проходят через регуляторные «фильтры». Однако даже там начинают работать механизмы, аналогичные описанным выше.

Пример 1. «Ростех» — каскад ценностей и внутренние венчурные фонды

С 2021 г. холдинг закрепил в уставах дочерних обществ «корпоративные ценности инновационного цикла» и запустил фонд «Индустрия 4.0», который в открытых источниках указан как фонд с **планируемым капиталом до 5 млрд руб.** (при этом первоначально сообщалось о планах аккумулировать до ≈3 млрд руб. к концу 2019 г.) [8;9]. В результате средний time-to-pilot по группе сократился, а доля НИОКР-контрактов, заключённых по быстрому трек-режиму, выросла значительно за два года [10].

Пример 2. «РЖД» — цифровая платформа как антиинерционный слой

Компания создала Центр цифровых технологий (ЦЦТ) — автономное подразделение с отдельным HR-брендом, зарплатной вилкой на 30 % выше корпоративной и KPI «количество MVP, выведенных на эксплуатацию в течение 180 дней» [11]. ЦЦТ работает по Scrum, использует облачные сервисы и не наследует legacy-систему «ЕСУП-РЖД». Центр цифровых технологий (ПКТБ-ЦЦТ) реализует множество цифровых сервисов для холдинга и участвует в цифровой трансформации РЖД; официальные отчёты и материалы РЖД описывают широкий набор сервисов и достижения по цифровизации [12]. При этом основной бизнес сохранил отчётность по старым метрикам, что повторяет «параллельную архитектуру» Sberbank.

Пример 3. Малый и средний бизнес: эффект «цифрового акселератора»

По данным опроса Мой бизнес (2023, данные инфраструктуры поддержки малого и среднего предпринимательства), 62 % средних производственных фирм считают «высокую стоимость ошибки» главным барьером инноваций [13]. Однако те, кто подключился к цифровым платформам-конструкторам (1С-Online, «МойСклад», «Контур.Диадок»), сократили средний цикл запуска нового продукта на 28 % и повысили ISR (innovation-sales ratio) на 6,4 п.п. по сравнению с контрольной группой [13]. Это подтверждает: модульный IT-стек работает как «инерционный демпфер» даже без создания внутренних венчурных фондов.

Российские примеры показывают, что механизмы преодоления инерции работают и в госкорпорациях, и в среднем бизнесе, если:

- создаётся отдельный бюджет и горизонтальный KPI-контракт;
- используется модульная цифровая платформа, не связанная с legacy;
- регулятор или собственник формально фиксирует право эксперимента (венчурный лимит, быстрый трек, автономное подразделение).

Таким образом, возраст, в сочетании с государственной формой собственности не блокируют трансформацию, но требуют юридически закреплённого «окна риска», чтобы инерция не усиливалась через согласительные процедуры.

Несмотря на обширный анализ кейсов, результаты могут различаться в зависимости от отрасли и организационной структуры компаний. В российском контексте актуальным становится изучение государственных корпораций, где инерция усиливается регуляторными требованиями (закупочные процедуры, отчётность перед Росимуществом, требования к оборонным заказам). Первые результаты показывают, что внедрение внутренних венчурных фондов и «быстрых треков» (пример — «Ростех», ЦЦТ РЖД) снижает time-to-pilot в 2 раза, но не влияет на долгосрочные capex-решения, которые всё ещё контролируются государством.

Перспективными представляются:

- сравнительный анализ госкорпораций и частных холдингов с одинаковым возрастом;
- оценка роли внешних акселераторов (Фонд перспективных исследований, «Мой бизнес», TechNet) в «разблокировке» инноваций;
- разработка русскоязычной шкалы «инерция-цифра», учитывающей legacy-системы, долю регулируемых процессов и степень цифровой автономии подразделений.

Анализ кейсов позволяет утверждать, что грамотное внедрение автономных подразделений и гибких KPI способно нейтрализовать подавляющую часть негативных эффектов, которые принято связывать со «старением» компании. Ключевым условием выступает не технологическое оснащение, а перераспределение полномочий и рисков между уровнями управления. Практики Sberbank и неудача Kodak демонстрируют, что инерцию можно преодолеть, если превратить её из пассивного «тормоза» в

управляемый ресурс, на который накладываются чёткие временные и финансовые рамки. Зрелым компаниям целесообразно внедрять «параллельную архитектуру» с отдельными P&L-центрами, ориентировать систему стимулов на скорость эксперимента и регулярно измерять уровень инерции корпоративных процессов.

Список источников

1. Виханский О. С. Стратегическое управление. — М.: Экономика, 2020. — 432 с.
2. Левин К. Теория поля в социальных науках. — СПб.: Речь, 2000. — 368 с.
3. Сбербанк: Agile-трансформация как способ ускорения инноваций // ПроАйли.Ру : корпоративный портал. — URL: https://sber.pro (дата обращения: 01.12.2025).
4. Почему Kodak не смогла стать лидером цифровой фотографии // Хабр научно-техническое СМИ. — URL: https://habr.com/ru/articles/941034/ (дата обращения: 01.12.2025).
5. Гурков И. Б. Корпоративная культура и инновации: российская практика // Вопросы экономики. — 2022. — № 3. — С. 118–131.
6. Business Insider. Internal Microsoft pay guidelines reveal salary, hiring and bonus ranges [Электронный ресурс]. — BusinessInsider.com. — URL: https://www.businessinsider.com/microsoft-pay-guidelines-new-hire-offers-exception-2025-7 (дата обращения: 02.12.2025).
7. Microsoft. Careers — Compensation and benefits [Электронный ресурс]. — Careers.Microsoft.com. — URL: https://careers.microsoft.com/us/en/us-corporate-pay (дата обращения: 02.12.2025).
8. Госкорпорация «Ростех». Венчурный фонд «Индустрия 4.0» инвестировал в ведущего разработчика решений Интернета вещей для строительной отрасли (пресс-релиз, 01.02.2021) [Электронный ресурс]. — Rostec.ru. — URL: https://rostec.ru/media/pressrelease/venchurnyy-fond-rostekha-investiroval-v-vedushchego-razrabotchika-resheniy-interneta-veshchey-dlya-s/ (дата обращения: 02.12.2025).
9. Госкорпорация «Ростех». (новость/анонс 2019). Фонд «Индустрия 4.0» — запуск и планы капитала (репортаж/новость) [Электронный ресурс]. — Rostec.ru / СМИ. — URL: https://rostec.ru/media/news/venchurnyy-fond-rostekha-pristupil-k-finansirovaniyu-vysokotekhnologichnykh-kompaniy/ (дата обращения: 02.12.2025).
10. Госкорпорация «Ростех». Годовой отчёт Государственной корпорации «Ростех» (электронный вариант) [Электронный ресурс]. — Rostec.ru. — URL: https://rostec.ru/upload/iblock/f16/p9uys0xhnyvgqhyfvmvqb9430t4lifk8.pdf (дата обращения: 02.12.2025).
11. Официальный сайт ОАО «РЖД». Страница «Центр цифровых технологий (ПКТБ-ЦЦТ)» (2024–2025) [Электронный ресурс]. — Company.RZD.ru. — URL: https://company.rzd.ru/ru/9263/page/105554?id=279 (дата обращения: 02.12.2025).
12. ОАО «Российские железные дороги» (РЖД). Годовой отчёт ОАО «РЖД» — Отчёт об устойчивом развитии 2023 (PDF) [Электронный ресурс]. — SR2023.RZD.ru. — URL: https://sr2023.rzd.ru/download/fullreports/csr_ru_annualreport_pages_rzd_2023.pdf (дата обращения: 02.12.2025).
13. Портал «Мой бизнес». Более 550 тыс. человек воспользовались поддержкой центров «Мой бизнес» в 2023 году [Электронный ресурс]. — Мойбизнес.рф. — URL: https://xn--90aivcdt6dxbc.xn--p1ai/articles/news/bolee-550-tys-chelovek-vospolzovalis-podderzhkoy-tsentrov-moy-biznes-v-2023-godu/ (дата обращения: 02.12.2025).

УДК 330

КОММЕРЦИАЛИЗАЦИЯ ТОВАРНЫХ ЗНАКОВ КАК СТРУКТУРООБРАЗУЮЩИЙ ЭЛЕМЕНТ ФОРМИРОВАНИЯ БИЗНЕС-ЭКОСИСТЕМ

СОКОЛОВА КРИСТИНА ВЯЧЕСЛАВОВНА
магистрант
ФГБОУ ВО «Российская государственная академия интеллектуальной собственности»

Научный руководитель: Рыжов Игорь Викторович
доктор экономических наук, профессор
профессор кафедры управления инновациями и коммерциализации интеллектуальной собственности
ФГБОУ ВО «Российская государственная академия интеллектуальной собственности»

Аннотация. Исследование посвящено анализу роли товарных знаков как ключевого актива коммерциализации и структурного ядра бизнес-экосистем. Систематизированы основные механизмы коммерциализации знака (франчайзинг, лицензирование, кобрендинг), выявлен их синергетический потенциал и влияние на капитализацию компании. Особое внимание уделяется сетевым эффектам и снижению транзакционных издержек посредством доверенного идентификатора.
Ключевые слова: товарный знак, коммерциализация, бизнес-экосистема, франчайзинг, лицензирование, сетевая экономика, стратегический менеджмент, интеллектуальная собственность.

COMMERCIALIZATION OF TRADEMARKS AS A STRUCTURAL ELEMENT OF BUSINESS ECOSYSTEM FORMATION

Sokolova Kristina Vyacheslavovna

Scientific adviser: Ryzhov Igor Viktorovich

Abstract. This study examines the role of trademarks as a key commercialization asset and the structural core of business ecosystems. The main mechanisms of mark commercialization (franchising, licensing, co-branding) are systematized, their synergistic potential and impact on company capitalization are identified. Special attention is given to the formation of network effects and the reduction of transaction costs through a trusted identifier.
Keywords: trademark, commercialization, business ecosystem, franchising, licensing, network economy, strategic management, intellectual property.

Глобализация и цифровая трансформация мировой экономики индуцируют переход от конкуренции дискретных хозяйствующих субъектов к соперничеству интегрированных структур – бизнес-экосистем. Эти динамические, полицентрические образования, объединенные общей платформой и ценностным предложением, представляют собой новую форму экономической организации, где создание стоимости осуществляется нелинейно и распределенно [1, с. 78]. В данной системе координат традиционные активы, в частности, товарные знаки, подвергаются фундаментальной переоценке своей

роли и потенциала.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью переосмысления стратегического управления интеллектуальной собственностью в условиях сетевой экономики. Товарный знак, который раньше воспринимался главным образом как маркетинговый инструмент для дифференциации товара, сегодня становится ключевым элементом в создании устойчивых экосистемных моделей.

Эволюция функций товарного знака в парадигме бизнес-экосистем. Классическая теория интеллектуальной собственности определяет товарный знак как обозначение, служащее для индивидуализации товаров юридических лиц или индивидуальных предпринимателей [2, с. 45]. Однако в контексте экосистемной экономики его функционал существенно расширяется, приобретая новые, стратегические функции.

1. Функция доверия и снижения транзакционных издержек. В сложной, распределенной сети независимых, но кооперирующихся агентов (поставщиков, партнеров, франчайзи) товарный знак выступает гарантом предсказуемого качества и единого стандарта. Для потребителя он минимизирует издержки поиска и верификации внутри экосистемы, а для партнеров - риски, связанные с выходом на новые рынки под эгидой узнаваемого идентификатора [3, с. 112]. Таким образом, знак становится институциональной основой, обеспечивая взаимодействие между участниками.

2. Функция платформенного ядра. В экосистемной модели товарный знак трансформируется в платформу, вокруг которой кристаллизуются дополнительные продукты, сервисы и партнеры. Он создает так называемое «ценностное предложение по умолчанию», притягивая к себе смежные бизнесы. Ярким примером является экосистема Apple, где логотип яблока является не просто маркой смартфона, но и точкой входа в целостную цифровую среду, объединяющую аппаратное и программное обеспечение, контент и сервисы.

3. Функция аккумуляции нематериального капитала. В данном аспекте товарный знак аккумулирует не только репутацию основного продукта, но и совокупную ценность всей экосистемы. Его стоимость становится производной от силы сетевых эффектов, возникающих между всеми элементами системы, что напрямую влияет на рыночную капитализацию компании-правообладателя [4, с. 95].

Механизмы коммерциализации товарного знака в экосистемном формате. Коммерциализация знака в экосистеме представляет собой не просто извлечение ренты из актива, а стратегический процесс рекрутинга партнеров и наращивания экосистемного потенциала. Можно выделить три ключевых механизма.

1. Франчайзинг как модель репликации экосистемы. Франчайзинг является наиболее комплексным механизмом, предполагающим передачу партнеру (франчайзи) не только права на использование товарного знака, но и всей бизнес-модели, стандартов операционной деятельности и ноу-хау. В экосистемном прочтении франчайзинг представляет собой тиражирование «клетки» экосистемы в новых географических или продуктовых нишах. Каждое предприятие-франчайзи усиливает сетевое присутствие знака, создавая положительную обратную связь: рост узнаваемости увеличивает привлекательность франшизы, привлекая новых партнеров [5, с. 134]. Таким образом, знак выступает катализатором лавинообразного роста экосистемы.

2. Лицензирование и мерчандайзинг: стратегия периферийной экспансии. В отличие от франчайзинга, лицензирование позволяет экосистеме расширяться в смежные, а зачастую и в совершенно новые сегменты рынка без прямых инвестиций в производство. Передавая право на использование знака на определенной категории товаров (мерчандайзинг) или в конкретной отрасли, правообладатель диверсифицирует потоки доходов (роялти) и, что более важно, интегрирует свой идентификатор в новые контексты потребления. Экосистема The Walt Disney Company является хрестоматийным примером, где лицензирование персонажей-брендов позволяет проникать в самые разнообразные сферы - от индустрии моды до производства продуктов питания, формируя тотальную потребительскую среду.

3. Кобрендинг и стратегические альянсы: генерация синергии. Кобрендинг представляет собой симбиотическую форму коммерциализации, при которой два или более сильных товарных знака объединяются для создания совместного продукта или услуги. В экосистемной логике это инструмент стратегического альянса между экосистемами или между экосистемой и узкоспециализированным игроком.

Подобная конвергенция позволяет объединять различные компетенции, технологии и потребительские аудитории, создавая уникальные комбинированные ценности, недостижимые для каждого участника в отдельности. Сотрудничество Nike и Apple для создания фитнес-трекера Apple Watch Nike+ является иллюстрацией того, как происходит взаимное обогащение и перекрестное проникновение аудиторий.

Стратегические выгоды и синергетические эффекты. Внедрение экосистемной модели коммерциализации товарного знака порождает комплекс стратегических преимуществ, выходящих за рамки прямой монетизации.

Диверсификация и стабилизация финансовых потоков. Модель, основанная на роялти от франчайзи и лицензиатов, создает стабильный, предсказуемый и, зачастую, пассивный доход. Это снижает волатильность финансовых результатов компании-правообладателя и ее зависимость от конъюнктуры основного рынка.

Эффект масштабирования и снижения капитальных затрат. Привлечение партнеров с их собственными ресурсами и капиталом для расширения экосистемы позволяет достигать экспоненциальных темпов роста при минимальных прямых инвестициях со стороны ядра экосистемы. Фактически, знак становится рычагом, позволяющим управлять значительными внешними активами.

Усиление лояльности и рост пожизненной ценности клиента (LTV). Потребитель, интегрированный в плотную сеть взаимосвязанных продуктов и услуг под единым доверенным знаком, испытывает эффект «привязки». Высокие издержки перехода на другую, несовместимую экосистему увеличивают его лояльность. В результате компания получает возможность монетизировать долгосрочные отношения с клиентом across multiple touchpoints, существенно повышая его LTV [6, с. 88].

Наращивание нематериальных активов и рыночной стоимости. Успешная экосистема, ядром которой является сильный товарный знак, становится мощным драйвером капитализации. Инвесторы оценивают такой бизнес не через призму текущих продаж, а через потенциал будущего роста, заложенный в архитектуре сети, силе сетевых эффектов и способности знака генерировать новые бизнесы.

Таким образом, коммерциализация товарных знаков в современной экономике претерпела качественную трансформацию. Из тактического инструмента маркетинга она превратилась в стратегический императив построения конкурентоспособных бизнес-экосистем. Товарный знак, выступая в роли структурообразующего элемента, выполняет функции платформенного ядра, институционального гаранта и аккумулятора нематериального капитала.

Механизмы франчайзинга, лицензирования и кобрендинга, будучи интегрированными в экосистемную стратегию, позволяют не только диверсифицировать доходы и ускорить масштабирование, но и генерировать мощные синергетические эффекты, выраженные в снижении транзакционных издержек, усилении лояльности потребителей и росте рыночной стоимости компании.

Перспективы дальнейших исследований заключаются в разработке количественных показателей, позволяющих оценивать, насколько эффективно товарный знак интегрируется в экосистемную модель, а также в анализе институциональных рисков, возникающих при передаче прав на использование знака и необходимости поддерживать единые стандарты качества в распределённых и разнородных сетях.

Список источников

1. Гафуров И.Р. Бизнес-экосистемы в цифровой экономике: теория и практика. – М.: Издательство «ИНФРА-М», 2021. – 156 с.
2. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент. 15-е изд. – СПб.: Питер, 2022. – 816 с.
3. Мур Дж. Ф. Столкновение с будущим: Эволюция бизнес-экосистем // Проблемы теории и практики управления. – 2019. – № 4. – С. 64–70.
4. Райс Э., Траут Дж. Позиционирование: битва за умы. – М.: Альпина Паблишер, 2020. – 256 с.
5. Aaker D.A. Building Strong Brands. – New York: The Free Press, 2017. – 368 p.
6. Kapferer J.-N. The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking. 6th ed. – London: Kogan Page, 2020. – 512 p.

© К.В. Соколова, 2025

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

UDC 338.47

IMPORT SUBSTITUTION OF TECHNOLOGIES FOR CIVIL AVIATION SERVICES IN THE CONTEXT OF SANCTIONS

GRUZDEVA KSENIA SERGEEVNA,
MARTYANOVA VICTORIYA PAVLOVNA
students
Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University

Аннотация: Сегодня отечественным компаниям в различных сферах необходимо оперативно приспосабливаться к меняющимся условиям, адаптироваться и совершенствоваться для того, чтобы оставаться на рынке, либо своевременно закрепиться на нем. Принятие жестких санкций против России и стран, которые с ней взаимодействуют, отказ сотрудничества в вопросах выдачи патентов на разработки, приводят к необходимости поиска качественно новых альтернатив данной продукции. Особенно быстро требуют реагирования критически важные для экономической безопасности государства отрасли, среди них и авиасообщение - отрасль, которая до 2022 года напрямую зависела от зарубежных поставщиков услуг. Целью работы является выявление важности импортозамещения инновационными технологическими решениями в отечественной авиационной отрасли для обеспечения экономической безопасности и технологического лидерства Российской Федерации.
Ключевые слова: экономическая безопасность, навигационная база данных, рынок, риски, технологическое лидерство, тенденция импортозамещения, гражданская авиация.

ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ГРАЖДАНСКОГО АВИАСООБЩЕНИЯ В УСЛОВИЯХ САНКЦИЙ

Груздева Ксения Сергеевна,
Мартьянова Виктория Павловна
студенты
ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого»

Abstract. Today, domestic companies in various fields need to quickly adapt to changing conditions, adapt and improve in order to remain in the market or gain a foothold in it in a timely manner. The adoption of harsh sanctions against Russia and the countries that interact with it, the refusal to cooperate in the issue of patents for developments, lead to the need to find qualitatively new alternatives to these products. Industries that are critical to the economic security of the state require particularly quick response, including aviation, an industry that was directly dependent on foreign service providers until 2022. The aim of the work is to identify the importance of import substitution with innovative technological solutions in the domestic aviation industry to ensure economic security and technological leadership of the Russian Federation.
Keywords: economic security, navigation database, market, risks, technological leadership, import substitution trend, civil aviation.

The presented article examines the work of Avia-Briefing, a leading civil aviation support company in the domestic market, analyzes the industry of these services in Russia until 2022, identifies the prospect of form-

ing technological leadership in the industry, and draws conclusions about the impact of the development in question on the economic security of the country as a whole.

The development of aviation navigation would have been impossible without the development and timely updating of software for this industry. The fact is that in the modern world, not a single flight is carried out without high-tech support, so, in aviation programs, each procedure for an aircraft is encoded in accordance with the established sections of the path, a certain route is laid, which it follows thanks to program encodings, deflection and maneuvering schemes are calculated. It is worth noting that modern companies are ready to offer high-tech solutions for the aviation industry, such as databases of airfields, calculations of maneuvering procedures, creation of on-board and topographic databases for navigation, development and implementation of software such as flight data station for more mobile access to data.

Thus, the quality of the applied technological support directly affects the safety and efficiency of flights.

Until 2022, the market for the development, implementation and updating of navigation databases for the aviation industry was almost half occupied by large foreign suppliers (see Figure 1): Russian aviation service providers occupied about 55% of its structure, and foreign ones about 45%. Several companies held significant positions among foreign suppliers, including the French Thales Group, the Italian Leonardo (formerly called Selex ES), and the Spanish Indra Sistemas. The remaining 6% is occupied by smaller and subsidiaries abroad. All of these companies are engaged in the development of information technology, electronics, and automated test equipment for aviation. Of course, the Russian aviation industry actively cooperated with foreign companies in the field of navigation equipment until 2022 [2]. However, the further development of events, which manifested itself in the aggravation of international relations and the refusal of companies to trade, develop and update the software used, became a catalyst for the search for alternatives in navigation technologies, the formation of at least technological parity in the industry, and essential prerequisites for the creation of Avia Briefing.

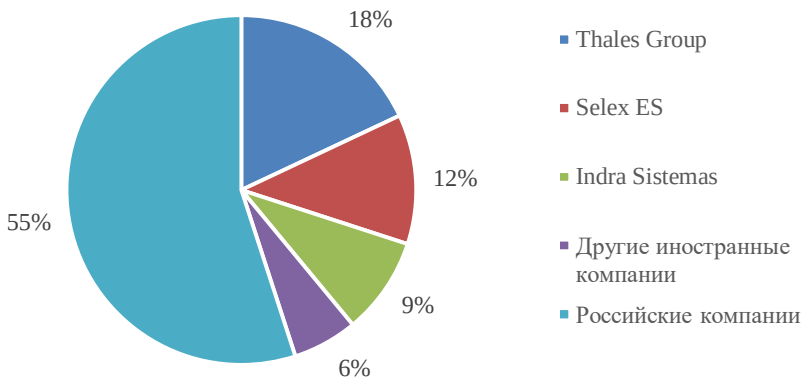

Fig. 1. The structure of the market of aviation providers of navigation technology solutions in Russia until 2022

In 2016, Avia-Briefing became an independent company, it was created by St. Petersburg IT specialists based on their experience in the aforementioned company [5]. The peak of technological development, as mentioned earlier, occurred in February 2022, and at the time of 2025 Avia-Briefing remains one of two Rosaviation-approved providers of navigation databases for the SSJ100 along with the Aviation Information Center, while its technological solutions are actively used in large airlines such as Aeroflot S7, Pobeda, Ural Airlines, Azimut, Yamal, and large helicopter companies operating flights both in Russia and abroad [6].

It is also worth considering the company's activities and an innovative approach to its implementation. Firstly, Avia-Briefing supports a unique set of data for creating on-board navigation databases. Secondly, the company creates full-fledged solutions for aviation: it develops Electronic Flight Bag mobile applications for pilots and controllers, creates software for flight planning stations, and also deals with procedures for creating

their routes and maneuvering aircraft in airfield areas [4]. In addition, all technologies used comply with safety requirements and are certified according to the KT-200A standard and the AS9100D aerospace standard. We should also mention special approaches to ensuring security, including product testing at all stages of development and conducting more than 1,500 inspections of each product before its introduction into the system.

Thus, it is possible to draw conclusions and highlight significant advantages in using a domestic application in such an important area.:

1. The replacement of imported navigation databases eliminated the main, critical vulnerability in the aviation infrastructure, which consists in the direct dependence of technological maintenance and data updates by foreign suppliers, thereby preserving the chain of air transportation.

2. Guarantees of independence in the production of on-board software allow for full operation, as well as timely response to changes in the aviation industry. Now, foreign service providers have no influence on flight safety issues and the updating of aviation information, which is critically important for the sovereignty and economic stability of the country.

3. Reducing the risks of flight stoppages was achieved thanks to the timely and accurate work of the developers of the Avia Briefing, who prevented the loss of money and reputation by airlines.

4. The company actively participates in the creation and improvement of the Russian high-tech ecosystem, meeting international requirements and quality standards, which creates new jobs within the country and confirms its successful implementation and functioning in the face of sanctions pressure on Russia.

Conclusions. The study revealed the global importance of Russia's application of its own program providing support for civil aviation services, which has a positive impact on the functioning of this industry. The results of its implementation are a high level of safety and stability of air transportation, as well as the possibility of achieving technological leadership in Russia, independent of foreign suppliers and technologies in a critically important industry. It should also be noted that successful import substitution also meets the requirements of Federal Law No. 187-FZ "On the Security of Critical Information Infrastructure of the Russian Federation" [1], according to which automated control systems operating in the field of transport belong to subjects of critical information infrastructure, which confirms their importance for economic security at the federal level. Thus, Avia-Briefing is an IT company that is an essential element of ensuring aviation security, sovereignty and economic sustainability of the state.

References

1. Мутовина Ю.М. Методы и модели обновления аэронавигационных баз данных в условиях санкционных ограничений // Международный научный журнал "Вестник науки". - 2024. - №10 (79). - С. 970-974.

2. ООО "Авиа-Брифинг" // rusprofile URL: https://www.rusprofile.ru/id/10387670 (дата обращения: 13.11.2025).

3. «Суперджету» ищут координаты // Коммерсантъ URL: https://www.kommersant.ru/doc/6000607 (дата обращения: 13.11.2025).

4. Продукция // AVIA-BRIEFING URL: https://avia-briefing.ru/products.html (дата обращения: 13.11.2025).

5. Закон Российской Федерации "Федеральный закон от 26.07.2017 N 187-ФЗ "О безопасности критической информационной инфраструктуры Российской Федерации"" от 26.07.2017 № 187-ФЗ // Официальный интернет-портал правовой информации. - 2017 г. - Ст. 2, 7 с изм. и допол. в ред. от 07.04.2025.

6. Фокеев М.А. Отрасль авиаперевозок в условиях санкций: применим ли опыт Ирана в России // ЭКО. - 2022. - №8. - С. 106-131.

7. Гендиректор «Аэромэп» Сергей Высочин о сертификации навигационных баз SSJ // Коммерсантъ URL: https://www.kommersant.ru/doc/6015514 (дата обращения: 13.11.2025).

ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

УДК 343.352.4

АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ УЧАСТИЯ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ СОБСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНОВ РОССИИ В ПРОТИВОДЕЙСТВИИ КОРРУПЦИИ

ЛЕВЧЕНКО ДАНИЛА АНДРЕЕВИЧ
студент
ФГБОУ ВО «Белгородский государственный национальный исследовательский университет» НИУ «БелГУ»

Научный руководитель: Самохвалова Елена Владиславовна
к.с.н., доцент
ФГБОУ ВО «Белгородский государственный национальный исследовательский университет» НИУ «БелГУ»

Аннотация: статья посвящена анализу деятельности специализированных подразделений собственной безопасности (подразделений по противодействию коррупции) в системе таможенных органов Российской Федерации. Рассматриваются правовые и организационные основы их функционирования в условиях современных геополитических вызовов. На основе статистических данных за 2023–2024 годы выявлены ключевые тенденции коррупционной преступности в таможенной сфере и дана оценка эффективности принимаемых мер.
Ключевые слова: таможенные органы, подразделения собственной безопасности, противодействие коррупции, ФТС России, должностные преступления, конфликт интересов, цифровая трансформация, профилактика правонарушений.

TOPICAL ISSUES OF PARTICIPATION OF THE CUSTOMS SECURITY UNITS OF THE RUSSIAN CUSTOMS AUTHORITIES IN COMBATING CORRUPTION

Levchenko Danila Andreevich

Scientific supervisor: Samokhvalova Elena Vladislavovna

Abstract: the article is devoted to the analysis of the activities of specialized internal security units (anti-corruption units) in the system of customs authorities of the Russian Federation. The legal and organizational foundations of their functioning in the context of modern geopolitical challenges are considered. Based on statistical data for 2023–2024, key trends in corruption crime in the customs sphere are identified and the effectiveness of the measures taken is assessed.
Keywords: customs authorities, internal security units, anti-corruption, Federal Customs Service of Russia, malfeasance, conflict of interest, digital transformation, crime prevention.

В условиях современной экономической реальности таможенные органы Российской Федерации играют стратегическую роль в обеспечении национального суверенитета и наполнении федерального

бюджета. По итогам 2024 года Федеральная таможенная служба (ФТС России) перечислила в бюджет более 7,3 трлн рублей, что на 11% превышает показатели предыдущего периода [5]. Столь значительные финансовые потоки, проходящие через контур таможенного администрирования, неизбежно генерируют коррупционные риски, что требует эффективной работы системы собственной безопасности.

Коррупция в таможенной сфере не только наносит прямой экономический ущерб государству, но и создает угрозы национальной безопасности, открывая каналы для контрабанды. В этой связи деятельность подразделений собственной безопасности, трансформировавшихся в современной структуре в подразделения по противодействию коррупции, приобретает критическое значение.

Институт собственной безопасности в таможенных органах базируется на солидном нормативном фундаменте. Ключевым документом, регламентирующим деятельность профильных структур, является Приказ ФТС России от 09.02.2017 № 207 «Об утверждении Положения об Управлении по противодействию коррупции» [3]. Данный акт закрепил смену парадигмы от простого реагирования на факты преступлений к системной превенции.

Деятельность подразделений строится в строгом соответствии с Федеральным законом от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции».

Согласно действующему законодательству и ведомственным приказам, основными задачами подразделений собственной безопасности являются:

— Осуществление оперативно-розыскной деятельности (ОРД). Сотрудники данных подразделений являются субъектами ОРД и обладают полномочиями по проведению оперативно-розыскных мероприятий (наблюдение, прослушивание переговоров, оперативный эксперимент) для выявления подготавливаемых или совершенных преступлений коррупционной направленности [4, с. 125].

— Государственная защита. Обеспечение физической защиты и безопасности должностных лиц таможенных органов и их близких в случае возникновения угрозы их жизни, здоровью или имуществу в связи с исполнением служебных обязанностей.

— Проверка кандидатов. Проведение проверочных мероприятий в отношении граждан, поступающих на службу в таможенные органы, для исключения проникновения в систему лиц, связанных с криминальными структурами.

— Профилактика правонарушений. Выявление причин и условий, способствующих коррупции, и контроль за соблюдением служебной дисциплины [3].

Важным элементом системы является работа комиссий по соблюдению требований к служебному поведению и урегулированию конфликта интересов. Как отмечают исследователи, конфликт интересов в таможне часто возникает, когда близкие родственники должностного лица связаны с внешнеэкономической деятельностью, что требует постоянного мониторинга со стороны подразделений по противодействию коррупции [7, с. 77].

В 2023 году по материалам подразделений собственной безопасности таможенных органов было возбуждено 268 уголовных дел. Из них подавляющее большинство - 201 дело - относится к преступлениям коррупционной направленности (около 75% от общего числа) [10]. Структура привлеченных к ответственности лиц показывает системный подход к борьбе с коррупцией: уголовные дела возбуждались как в отношении должностных лиц таможни (65 человек), так и в отношении взяткодателей (96 человек).

Статистика за 9 месяцев 2024 года подтверждает сохранение высокой интенсивности работы подразделений УПК. Было возбуждено 69 уголовных дел коррупционной направленности непосредственно в отношении 72 должностных лиц таможенных органов [8, с. 1]. За этот же период судами уже вынесены обвинительные приговоры в отношении 38 таможенников.

Типология преступлений, выявляемых подразделениями собственной безопасности, включает:

1. Получение взятки (ст. 290 УК РФ): наиболее распространенный состав. Взятки передаются за ускоренное оформление, неприменение форм контроля, занижение таможенной стоимости. Примером может служить дело о систематическом получении взяток на сумму более 1 млн рублей за беспрепятственный выпуск деклараций, выявленное в 2023 году [6, с. 13].

2. Злоупотребление должностными полномочиями (ст. 285 УК РФ): использование служебного положения вопреки интересам службы.

3. Служебный подлог (ст. 292 УК РФ): внесение ложных сведений в акты таможенного досмотра.

Региональный аспект также важен. Например, в Приволжском таможенном управлении в 2024 году зафиксирован рост общего количества выявленных преступлений на 12,7% (129 уголовных дел), что связано с активизацией работы правоохранительного блока [11, с. 1].

Несмотря на наличие отлаженной системы, деятельность подразделений по противодействию коррупции сталкивается с рядом серьезных вызовов. Коррупционные преступления в таможне, как правило, совершаются по взаимному согласию сторон (инспектор получает деньги, участник ВЭД — экономию на платежах), что делает их трудно выявляемыми без использования оперативных методов. В последние годы фиксируется миграция коррупционных расчетов в цифровую среду (криптовалюты), использование посредников и фирм-однодневок, что усложняет документирование преступной деятельности традиционными методами [2, с. 175].

Специфика таможенной службы, где многие сотрудники работают в регионах с высокой концентрацией бизнеса, создает почву для конфликта интересов. Зачастую родственники или знакомые должностных лиц являются учредителями компаний-участников ВЭД, таможенных представителей или владельцев складов временного хранения. Выявление таких связей требует глубокого анализа больших массивов данных, что не всегда возможно вручную [7, с. 79].

Работа в условиях постоянного коррупционного давления способствует профессиональной деформации сотрудников. Кроме того, существует проблема «кадрового голода» в самих подразделениях собственной безопасности, где требуются специалисты с высокими компетенциями не только в оперативной работе, но и в области таможенного дела, экономики и IT-технологий.

Для повышения эффективности борьбы с коррупцией в таможенных органах необходима реализация комплекса мер правового, организационного и технического характера. Приоритетным направлением является внедрение автоматизированных систем мониторинга («цифровой след»). Современные технологии позволяют в режиме реального времени анализировать действия инспектора в Единой автоматизированной информационной системе (ЕАИС) таможенных органов. Система должна автоматически выявлять аномалии: необоснованно быстрый выпуск товаров, систематическая работа с одними и теми же участниками ВЭД, внесение изменений в декларации в нерабочее время. Это позволит выявлять признаки сговора на ранней стадии [4, с. 127].

Необходимо ужесточить применение института «утраты доверия». Если в ходе проверки достоверности сведений о доходах и расходах выявляются существенные расхождения, сотрудник должен подлежать безусловному увольнению. Важным профилактическим инструментом остается ротация руководящего состава таможенных постов, которая разрушает устойчивые коррупционные связи, формирующиеся годами на местах.

Репрессивные меры должны сочетаться с воспитательной работой. Формирование нетерпимости к коррупционному поведению, развитие института наставничества и публичность наказаний за коррупционные преступления являются важными элементами профилактики. Как справедливо отмечают исследователи, правовая культура сотрудников является одним из базовых механизмов в системе противодействия коррупции, формирующим внутренний «антикоррупционный иммунитет» [7, с. 77].

Анализ статистики 2023–2024 годов показывает, что борьба с коррупцией перешла в фазу системного противостояния с использованием высокотехнологичных инструментов. Будущее антикоррупционной деятельности в таможне лежит в плоскости тотальной цифровизации процессов, минимизации человеческого фактора при принятии решений о выпуске товаров и неотвратимости ответственности за совершенные правонарушения. Только комплексный подход, сочетающий оперативные мероприятия, жесткий кадровый контроль и современные IT-решения, позволит минимизировать коррупционные риски и обеспечить эффективное наполнение федерального бюджета.

Список источников

1. О противодействии коррупции: Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://base.garant.ru/12164203/ (01.12.2025).
2. Гайбулаев Д. М., Фёдоров Е. А. Понятие и детерминанты коррупции в таможенных органах // Молодой ученый. – 2025. – № 7 (558). – С. 174-176.
3. Об утверждении Положения об Управлении по противодействию коррупции: Приказ ФТС России от 09.02.2017 № 207 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://www.alta.ru/tamdoc/17pr0207/ (29.11.2025).
4. Марченко А. А. Коррупция в таможенных органах Российской Федерации // Вестник науки. – 2023. – Т. 4. – № 4 (61). – С. 124-128.
5. Официальное сообщение ФТС России об итогах работы за 2024 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://customs.gov.ru/press/federal/document/626959 (01.12.2025).
6. Пинчук В. Н. Актуальные проблемы противодействия взяточничеству в таможенных органах // Юридический факт. – 2021. – № 118. – С. 12-15.
7. Смоленский М. Б., Веревкина А. Г. Правовая культура как инструмент противодействия коррупции в таможенных органах Российской Федерации // Академический вестник Ростовского филиала Российской таможенной академии. – 2024. – № 4 (57). – С. 75-79.
8. «Тебя посодют, а ты не воруй!»: кого сажали и наказывали за коррупцию в таможне в 2024-м [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://horizonevents.ru/kogo-sazhali-za-korrupciju-v-tamozhne-2024/ (30.11.2025)
9. Балашов К. Г., Кравченко Н. В. Правовое регулирование предпринимательской деятельности в особых экономических зонах: проблемы и перспективы // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: История и право. – 2024. – Т. 14. – № 2. – С. 58-61.
10. Официальный сайт Федеральной таможенной службы: раздел «Противодействие коррупции» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://customs.gov.ru/activity/pravooxranitelnaya-deyatelnost/protivodejstvie-korrupczii (27.11.2025).
11. В Приволжском регионе возбуждено 129 уголовных дел таможенными органами в 2024 году [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://www.alta.ru/pfo_news/116765/ (01.12.2025).

АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ЭКОНОМИКИ

УДК 33

РОЛЬ МАЛОГО БИЗНЕСА В ЭКОНОМИКЕ

РЫБАКОВ ВСЕВОЛОД СЕРГЕЕВИЧ
студент 2 курса института магистратуры
СПБГЭУ

Аннотация: Статья посвящена анализу роли малого бизнеса как ключевого элемента современной экономики. Рассматриваются его влияние на занятость, структурную гибкость, инновационную активность и региональное развитие. Особое внимание уделяется институциональным условиям, определяющим эффективность функционирования малого предпринимательства. Показано, что малый бизнес способствует формированию конкурентной среды, устойчивости экономической системы и диверсификации производства. Обоснована необходимость государственной поддержки и создания благоприятного предпринимательского климата.
Ключевые слова: малый бизнес; предпринимательство; занятость; инновации; экономика.

THE ROLE OF SMALL BUSINESS IN THE ECONOMY

Rybakov Vsevolod Sergeevich

Abstract: This article examines the role of small business as a fundamental component of modern economic systems. It analyzes its contribution to employment, structural flexibility, innovation development, and regional growth. Special attention is given to the institutional environment shaping entrepreneurial effectiveness. The study shows that small enterprises support competitiveness, economic resilience, and production diversification. The paper emphasizes the importance of state support and a favorable business climate for sustainable small-business development.
Keywords: small business; entrepreneurship; employment; innovation; economy.

Малый бизнес занимает ключевое место в экономической структуре большинства стран, играя важную роль в обеспечении занятости, поддержании конкурентной среды и стимулировании инноваций. Его значимость определяется не только вкладом в валовой внутренний продукт, но и высокой адаптивностью по отношению к изменениям рыночной конъюнктуры. В условиях глобальной неопределённости именно малые предприятия чаще всего демонстрируют гибкость, быстро реагируя на новые потребности потребителей, технологические возможности и структурные трансформации.

С самого начала развития рыночных отношений малые предприятия выполняли функцию «связующего звена» между крупными производителями, рынком и потребителями. Их способность работать в нишевых сегментах создаёт основу для экономической диверсификации и формирует устойчивость национальной экономики. Малые фирмы часто выходят на те рынки, где крупным корпорациям невыгодно или сложно работать из-за высокой вариативности спроса или необходимости индивидуального подхода. Такой механизм дополняет рыночную систему, создавая более широкое поле для удовлетворения потребностей и обеспечивая высокую степень конкуренции.

Одним из наиболее важных аспектов деятельности малого бизнеса является его вклад в занятость населения. В большинстве стран малые предприятия создают более половины рабочих мест, особенно на региональном уровне. Они способствуют снижению социального неравенства, формируют средний класс и обеспечивают трудоустройство не только в крупных городах, но и в малых населённых пунктах, куда крупные компании редко приходят из-за низкой рентабельности. Благодаря этому малый бизнес становится фактором социально-экономической стабильности и важным элементом территориального развития.

Инновационная роль малого бизнеса также заслуживает особого внимания. Малые предприятия часто действуют как катализаторы технологических изменений благодаря своей способности быстро внедрять новые идеи, экспериментировать с продуктами и моделями управления. В отличие от крупных корпораций, где инновации требуют долгого согласования и значительных ресурсов, малые фирмы способны осуществлять изменения гораздо быстрее. Это способствует распространению инноваций в экономике, повышает производительность труда и стимулирует технологический прогресс.

Функционирование малого бизнеса во многом определяется качеством институциональной среды. Доступ к финансированию, уровень административных барьеров, налоговая политика и защита прав предпринимателей оказывают прямое влияние на скорость развития малого предпринимательства. В странах с эффективной системой поддержки предпринимательства, развитой инфраструктурой и прозрачными регулирующими механизмами малый бизнес демонстрирует более высокие темпы роста и устойчивости. Напротив, в условиях бюрократизированных институтов, высоких издержек входа на рынок и отсутствия стимулов для инновационной активности малые предприятия сталкиваются с системными ограничениями.

Кроме того, малый бизнес выполняет важную социальную функцию, формируя предпринимательскую культуру, развивая навыки самоорганизации, ответственности и финансовой самостоятельности. Он способствует росту социальной мобильности и создаёт возможности для реализации индивидуального потенциала. Наличие развитого сектора малого предпринимательства уменьшает степень монополизации экономики, способствует справедливому распределению ресурсов и формирует условия для устойчивого развития.

Таким образом, малый бизнес является не только экономической категорией, но и важным институтом общественного развития. Его значимость проявляется в комплексном воздействии на различные элементы экономической системы — от занятости и инновационной активности до регионального роста и формирования конкурентной среды. Это делает малые предприятия важным объектом государственной политики и научного анализа.

Значимость малого предпринимательства проявляется не только в количественных показателях, но и в качественных эффектах, связанных с формированием предпринимательской культуры, развитием человеческого капитала и поддержанием социальной мобильности. Малый бизнес способствует снижению региональных диспропорций, создавая точки роста в удалённых территориях и обеспечивая занятость там, где крупные производственные структуры отсутствуют. Это делает его важным инструментом выравнивания экономического пространства и укрепления социальной устойчивости.

Однако малый бизнес сталкивается с рядом препятствий, которые могут существенно замедлять его развитие. Высокие административные барьеры, сложности доступа к финансированию, недостаток государственной поддержки и слабость институциональных механизмов создают дополнительные риски и снижают предпринимательскую активность. Именно поэтому эффективная политика государства должна быть направлена на снижение регуляторного давления, создание специализированных финансовых инструментов, поддержку инновационной деятельности и стимулирование кооперации малого и крупного бизнеса.

В условиях стремительных технологических изменений роль малого предпринимательства будет только возрастать. Развитие цифровой экономики, появление новых бизнес-моделей и рост потребности в индивидуализированных продуктах открывают малым предприятиям новые возможности. Это требует повышения уровня финансовой и предпринимательской грамотности, модернизации инфраструктуры поддержки и внедрения инструментов, которые обеспечат устойчивое масштабирование малого бизнеса.

Итак, малый бизнес является ключевым фактором долгосрочного и устойчивого экономического развития. Его поддержка — не просто элемент государственной политики, а стратегический приоритет, обеспечивающий конкурентоспособность экономики, социальную стабильность и инновационный прогресс.

Список источников

1. Гончаров В.В. Малое предпринимательство: экономика и организация. М.: Юрайт, 2022.
2. Аузан А.А. Институциональная экономика. М.: Изд-во МГУ, 2021.
3. Birch D. *Job Creation in America*. Free Press, 1987.
4. Acs Z. *Innovation and Small Firms*. MIT Press, 2008.
5. Storey D. *Understanding the Small Business Sector*. Thomson Learning, 2016.

УДК 338.2

ТЕНДЕНЦИИ ИЗМЕНЕНИЯ ВНЕШНЕГО ДОЛГА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ И ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ЕГО СНИЖЕНИЯ

ТРЕТЬЯКОВА АНАСТАСИЯ ДМИТРИЕВНА,
СЕРГЕЕВ ДМИТРИЙ ИГОРЕВИЧ
студенты
ФГАОУ ВО «Белгородский государственный национальный исследовательский университет»

Научный руководитель: Доценко Анна Николаевна
к.э.н., доцент
ФГАОУ ВО «Белгородский государственный национальный исследовательский университет»

Аннотация: В статье автор рассматривает тенденции изменения внешнего долга Российской Федерации. Определены причины изменения государственного долга России, проведена взаимосвязь между внутренним и внешним государственным долгом. Выделена структура государственного долга. Также выявлены основные направления снижения внешнего долга.
Ключевые слова: иностранные заимствования, государственный долг, внутренний государственный долг, внешний государственный долг, внешний долг.

TRENDS IN THE EXTERNAL DEBT OF THE RUSSIAN FEDERATION AND THE MAIN DIRECTIONS OF ITS REDUCTION

Tretyakova Anastasia Dmitrievna,
Sergeev Dmitry Igorevich

Scientific supervisor: Dotsenko Anna Nikolaevna

Abstract: In the article, the author examines the trends in the external debt of the Russian Federation. The reasons for the change in Russia's public debt have been determined, and the relationship between internal and external public debt has been established. The structure of the national debt is highlighted. The main directions of reducing external debt have also been identified.
Keywords: foreign borrowings, government debt, domestic government debt, external government debt, external debt.

Одними из важнейших элементов финансового и валютного рынка являются международные кредитные отношения, которые могут стимулировать иностранные инвестиции для отечественных компаний, обслуживать внешнеэкономические связи и т.д. Россия активно привлекает иностранные инвестиции, что формирует внешний долг [2, с. 353]. Государства могут сталкиваться с различными проблемами в экономике: кризис, бюджетный дефицит. В качестве пути решения страны могут обратиться к внешнему и внутреннему заимствованию. В результате чего образуется государственный долг.

В соответствии с Бюджетным кодексом РФ государственный долг представляет собой «...долговые обязательства Российской Федерации перед физическими и юридическими лицами Рос-

сийской Федерации, субъектами Российской Федерации, муниципальными образованиями, иностранными государствами, международными финансовыми организациями, иными субъектами международного права, иностранными физическими и юридическими лицами...» [1]. Так, государственный долг делится на внешний и внутренний. Внешний долг - задолженность, выраженная в иностранной валюте, перед зарубежными физическими и юридическими лицами, государствами. В свою очередь, внутренний долг представляет обязательства России, которые отражены в национальной валюте, пред резидентами. В структуру государственного долга могут входить:

- Заемные средства, привлеченные от отечественных и иностранных кредиторов, которыми могут быть кредитные организации, иностранные государства, юридические лица, международные организации и иные субъекты);
- Государственные ценные бумаги;
- Государственные гарантии;
- Бюджетные кредиты, которые привлечены из других бюджетов;
- Иные долговые обязательства.

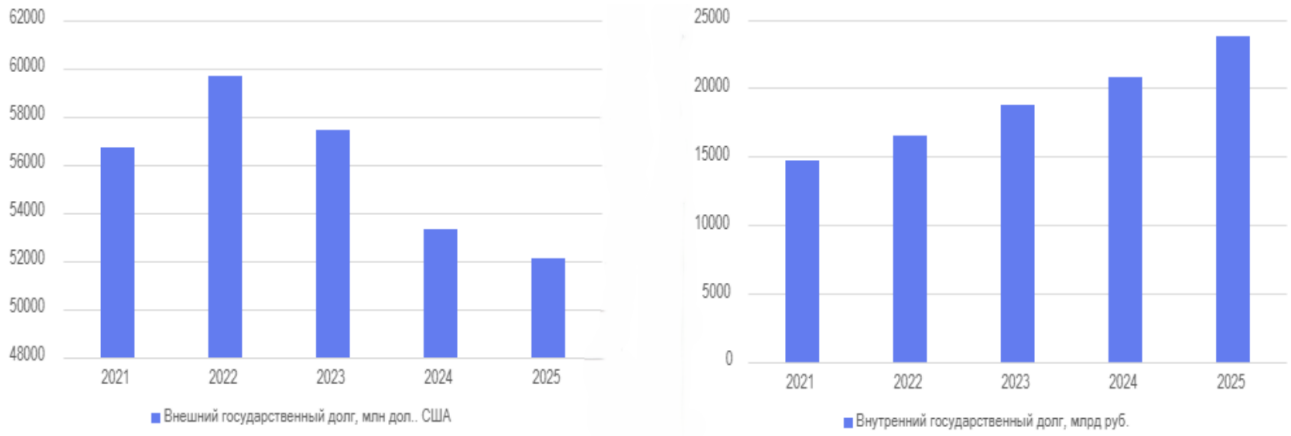

Рис. 1. Динамика государственного долга Российской Федерации в 2021-2025 гг.

Исходя из рисунка 1, можно увидеть, что внутренний государственный долг на протяжении последних 5 лет возрос. Данные взяты с официального сайта Министерства финансов [4]. Так, с 2021 г он увеличился на 60,9% (или на 8990,855 млрд рублей). В это же время внешний государственный долг уменьшался. С 2021 г. он снизился на 8,1% (3380 млн долл. США). Такое сокращение можно объяснить несколькими факторами: санкции по отношению к России из-за чего возникают проблемы по внешнему заимствованию; перемещение фокуса на внутренние источники финансирования, что видно из постепенное погашение имеющихся обязательств. Совокупный государственный долг в 2025 г. составляет приблизительно 29057,43 млрд рублей, что эквивалентно около 14% ВВП. То есть, государственный долг находится на приемлемом уровне (не более 45% ВВП) [3, с. 13].

Из рисунка 2 видно, что основную часть внешнего долга составляют внешние облигационные займы (62%) и государственные гарантии (35%). Самая низкий долг России - задолженность перед официальными двусторонними кредиторами не являющиеся членами Парижского клуба (1%), а также по прочей задолженности (менее 1%).

Но стоит отметить, что в перерасчете на российские рубли внешний государственный долг вырос, что видно из рисунка 3. Курс был взят с сайта Центрального банка [5].

Кроме этого, согласно данным Центрального банка [6] внешний долг России снижается. В данные показатели входит задолженность не только государственных органов управления, но и Центрального банка и прочих банков, различных секторов. Так, внешний долг в 2025 г. уменьшился на 38% (или на 177856 млн долл США) по сравнению с 2021 г. Из рисунка 4, можно сказать что снижение совокупного внешнего долга приходится в основном на прочие сектора (-70,4%) и органы государственного

управления (-45%). Основное уменьшение по прочему сектору приходится на долговые обязательства перед прямыми инвесторами и предприятиями прямого инвестирования, а также на ссуды и займы, наличную валюту и депозиты. Также стоит отметить, что, не смотря на увеличение курса доллара в выражении российских рублей, внешний долг также уменьшается.

Рис. 2. Структура внешнего долга Российской Федерации на 01.01.2025

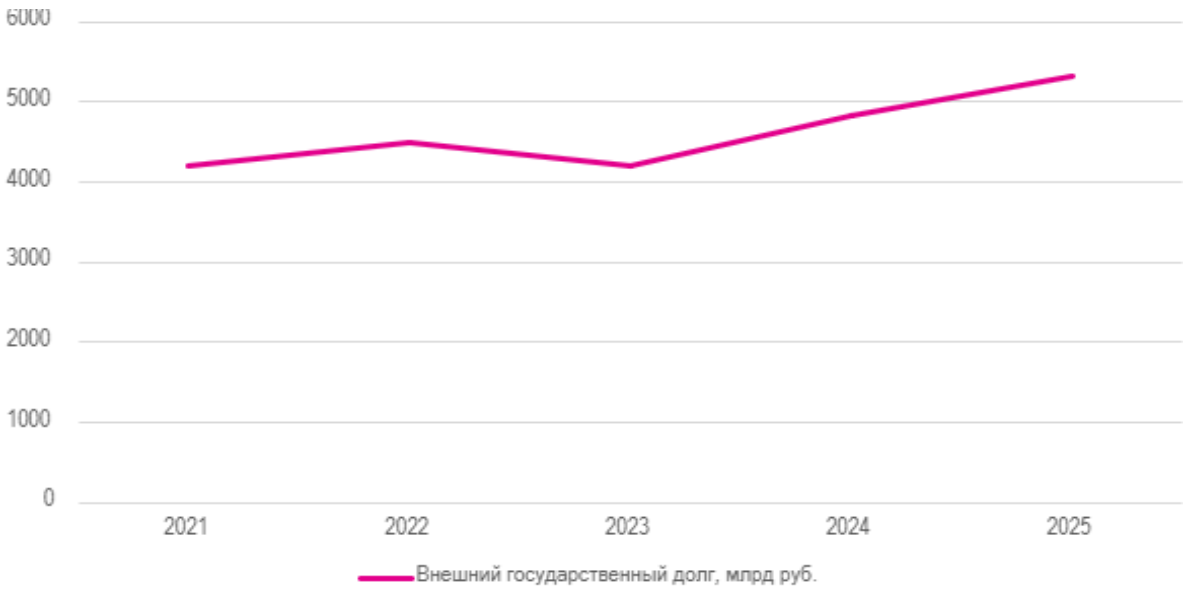

Рис. 3. Изменение внешнего государственного долга в 2021-2025 гг., млрд руб.

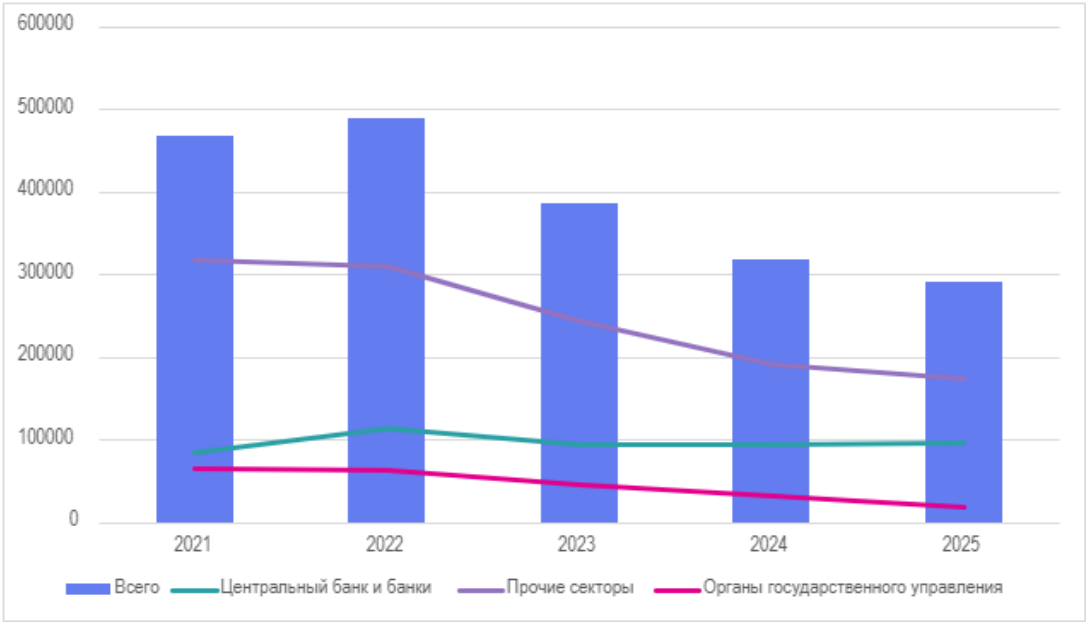

Рис. 4. Динамика внешнего долга Российской Федерации в 2021-2025 гг., млн долл. США

Исходя из представленных данных, можно сделать следующие выводы:

- Государственный долг сохраняется на приемлемом уровне (около 14% ВВП), что Россию к странам с низким уровнем долга [7];

- Государственный внешний долг постепенно уменьшается с 2021 г.;

- Внешний долг России также снизился с 2021 г. (на 38%), что означает снижение зависимости от внешних кредиторов;

- Уменьшение внешнего долга в результате переориентации на внутренний рынок, санкций по отношению к России.

Список источников

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации: федер. закон от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 31.07.2025) Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс». Источник: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/.

2. Доценко А. Н., Халина Я. Ю., Забара Д. А. Россия в системе международных валютно-кредитных отношений: особенности и перспективы // Экономико-управленческий конгресс: сборник научных работ по итогам международного комплексного мероприятия (г. Белгород, 5–8 ноября 2024 г.). – Белгород. – 2025. – С. 352-355.

3. Соколов И. А., Сучкова О. В., Репкина Е. В. Оценка допустимого уровня государственного долга в современной России //Экономическая политика. – 2024. – Т. 19. – №. 4. – С. 6-33.

4. Государственный долг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://minfin.gov.ru/ru/perfomance/public_debt/?ysclid=midf8rc4is972199279 (24.11.2025).

5. Динамика официального курса заданной валюты [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://cbr.ru/currency_base/dynamics/?UniDbQuery.Posted=True&UniDbQuery.so=1&UniDbQuery.mode=2&UniDbQuery.date_req1=&UniDbQuery.date_req2=&UniDbQuery.VAL_NM_RQ=R01235&UniDbQuery.From=01.01.2021&UniDbQuery.To=01.09.2025 (24.11.2025).

6. Статистика внешнего сектора [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://cbr.ru/statistics/macro_itm/external_sector/ed/ (24.11.2025).

7. Countries Without Debt 2025 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://worldpopulationreview.com/country-rankings/countries-without-debt (24.11.2025).

УДК: 37

ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УЧИТЕЛЯ ЭКОНОМИКИ

ЦАРЁВ ВЯЧЕСЛАВ ОЛЕГОВИЧ
студент Естественно-математического факультета,
Южно-Уральский государственный гуманитарно-педагогический университет
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

Научный руководитель: Тюнин Александр Иванович
к.п. н, доцент кафедры экономики, управления и права
профессионально-педагогического института
ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»,
г. Челябинск

Аннотация: Статья посвящена анализу педагогических основ профессиональной деятельности учителя экономики. Рассматриваются методологические и дидактические аспекты преподавания данного предмета в современной школе. Особое внимание уделяется специфике отбора содержания и организации учебного процесса. Исследуются эффективные методы и технологии, направленные на формирование финансовой грамотности и экономического мышления учащихся. Подчеркивается важность практико-ориентированного подхода в обучении. Формулируются ключевые компетенции, необходимые педагогу для успешной реализации образовательных задач.
Ключевые слова: педагогика, уроки экономики, учитель экономики, педагогические основы, методика преподавания, экономическое образование, финансовая грамотность, компетентность педагога.

PEDAGOGICAL FOUNDATIONS OF ECONOMICS TEACHER ACTIVITIES

Tsaryov Vyacheslav Olegovich

Scientific supervisor: Tyunin Alexander Ivanovich

Abstract: The article is devoted to the analysis of pedagogical foundations of the professional activity of an economics teacher. The article discusses the methodological and didactic aspects of teaching this subject in a modern school. Special attention is paid to the specifics of selecting content and organizing the educational process. Effective methods and technologies are explored to promote financial literacy and economic thinking among students. The importance of a practice-oriented approach in education is emphasized. The article outlines the key competencies required by teachers to successfully address educational challenges.
Keywords: pedagogy, economics lessons, economics teacher, pedagogical foundations, teaching methods, economic education, financial literacy, teacher competence.

Педагогические основы деятельности современного учителя экономики представляют собой синтез общих дидактических принципов и специфики экономической науки как учебной дисциплины. Главная цель этой деятельности выходит за рамки простой передачи знаний; она заключается в формировании у обучающихся экономического мышления, финансовой грамотности и ответственной гражданской позиции. Ключевой основой является принцип тесной связи теории с практикой, поскольку экономика — это наука о реальной жизни. Эффективный учитель постоянно иллюстрирует теоретические

постулаты примерами из повседневного опыта учеников, таких как планирование семейного бюджета или анализ цен в магазине, а также глобальными экономическими процессами, что помогает сформировать понимание экономики как практического инструмента для принятия жизненных решений.

Не менее важен деятельностный и компетентностный подход, в рамках которого ученик выступает не пассивным слушателем, а активным субъектом учебного процесса. Учитель создает условия для проектной деятельности, например, разработки бизнес-плана или исследования рынка, решения реальных кейсов и участия в деловых играх и симуляциях. Это позволяет сформировать ключевые компетенции: аналитическое мышление, навыки принятия решений и работы в команде. Междисциплинарность выступает еще одной важной основой, так как экономика неразрывно связана с историей, географией, правом и математикой. Интеграция знаний из этих областей позволяет построить целостную картину мира и показать взаимосвязь различных явлений.

Современный педагог обязан владеть и активно применять разнообразные образовательные технологии, включая интерактивные методы, такие как дискуссии и дебаты, а также цифровые инструменты — онлайн-симуляторы и программы для анализа данных. Проблемное обучение, когда изучение темы начинается с постановки острой проблемы, мотивирует учащихся на самостоятельный поиск решений. Центральное место в работе учителя экономики занимает развитие критического мышления и финансовой грамотности, что подразумевает обучение анализу рекламы, противостоянию манипуляциям и осознанному планированию личных финансов. Наконец, неотъемлемой частью является воспитательный аспект, направленный на формирование экономической культуры, рационального использования ресурсов, гражданской ответственности и предпринимательских качеств, таких как инициативность и креативность. Педагогическая деятельность учителя экономики — это многогранный процесс, нацеленный на подготовку личности, способной адаптироваться и эффективно действовать в сложных условиях современного мира.

Современная социально-экономическая действительность, отличающаяся быстрыми изменениями, глобализацией и цифровизацией, предъявляет принципиально новые требования к экономическому образованию. Школьный курс экономики перестал быть узкопрофильной дисциплиной для будущих финансистов или предпринимателей; сегодня он является неотъемлемым компонентом грамотности любого человека, живущего в рыночном обществе. В этом контексте фигура учителя экономики приобретает особую значимость, а его деятельность должна опираться на прочный фундамент педагогических принципов, методов и технологий, адаптированных к специфике предмета. Педагогические основы деятельности учителя экономики — это единая система, включающая в себя цели, содержание, методы и формы организации обучения, направленные на формирование у учащихся не только системы знаний, но и умений, позволяющих принимать ответственные и рациональные экономические решения в различных жизненных ситуациях.

Ключевой составляющей педагогической деятельности в экономическом обучении является личность учителя. Он должен быть профессионалом: глубоко знать экономическую дисциплину, которую излагает, а также владеть методикой преподавания этой дисциплины. Кроме того, учитель должен уметь делать самопрезентацию, которая должна подчеркивать его приятную внешность, манеры поведения и высокий уровень культуры общения.

Деятельность учителя экономики строится на иерархии целей, определяемых государственными образовательными стандартами и конкретизированных в рабочих программах. На общем уровне целью является формирование экономического мышления — особого способа познания действительности, который позволяет анализировать ограниченность ресурсов, оценивать альтернативные издержки, прогнозировать последствия принимаемых решений. На предметном уровне — это усвоение системы ключевых понятий (спрос и предложение, издержки, конкуренция, деньги, бюджет, инвестиции и т.д.), законов и моделей, описывающих функционирование экономических систем на уровне отдельного хозяйства и страны в целом. На личностном уровне учитель экономики должен способствовать воспитанию финансовой ответственности, инициативности, критического отношения к экономической информации, а также формированию основ финансовой культуры и гражданской позиции, связанной с пониманием экономической политики государства.

Отбор содержания курса экономики является одной из ключевых педагогических задач. Он должен быть научным, доступным, ориентированным на практику и соответствующим возрастным особенностям учащихся. Структурно содержание можно разделить на несколько крупных блоков: основы экономической теории (введение в проблему выбора, типы экономических систем), экономика на уровне отдельного хозяйства (поведение потребителя и фирмы, рыночные структуры), экономика на уровне страны (валовой внутренний продукт, инфляция, безработица, роль государства), мировая экономика (международная торговля, валютные курсы) и прикладная экономика (личные финансы, предпринимательство, налогообложение). Важнейшим педагогическим принципом здесь является связь теории с практикой. Учащиеся должны видеть, как абстрактные модели работают в реальной жизни: при планировании личного бюджета, выборе товара в магазине, оценке предложений на рынке труда, анализе новостей о состоянии национальной экономики.

Эффективность работы учителя экономических дисциплин определяется:

- Высоким уровнем психолого-педагогической и профильной подготовки;
- Экономической грамотностью и осведомленностью в соответствующих вопросах;
- Моделированием педагогических ситуаций и умением творчески организовывать учебно-воспитательный процесс в условиях учебного заведения;
- Количеством учеников, положительно и с интересом относятся к изучению экономических дисциплин данного педагога.

Эффективное преподавание экономики требует отказа от монолога в пользу диалогических и активных методов обучения. Ключевыми из них являются: Проблемное обучение. Учитель создает экономическую проблемную ситуацию (например, «Почему растут цены на бензин?» или «Как небольшому кафе выжить в условиях конкуренции с сетью кофеен?»), которая мотивирует учащихся на поиск решения через анализ факторов и применение теоретических знаний. Метод конкретных ситуаций. Анализ реальных или смоделированных бизнес-ситуаций позволяет развивать навыки анализа, синтеза, оценки и принятия решений. Учащиеся работают с финансовой отчетностью, маркетинговыми планами, данными о рынке, что максимально приближает их к реальной экономической деятельности. Проектная деятельность. Разработка и защита бизнес-проекта, создание личного финансового плана, исследование потребительского поведения в своем классе — все эти формы проектов позволяют объединять знания из разных тем и развивать надпредметные умения (командная работа, общение, творчество). Деловые игры и имитации. Игровые формы, такие как «Биржа», «Банк», «Семейный бюджет», позволяют в безопасной среде прочувствовать механизмы рынка, последствия конкуренции и риски. Игры по ролям («Собеседование при приеме на работу», «Переговоры между профсоюзом и руководством компании») помогают понять мотивы и интересы разных участников экономических отношений. Также не теряют своей актуальности и традиционные методы, такие как эвристическая беседа, работа с визуализированными моделями (графики спроса и предложения), анализ статистических данных, текстов экономического содержания и средств массовой информации.

Таким образом, педагогические основы деятельности учителя экономики представляют собой многогранную и динамичную систему. Ее ядром является ориентация на формирование экономически грамотной, финансово ответственной и социально активной личности. Достижение этой цели возможно только при условии объединения фундаментальных экономических знаний с современными педагогическими технологиями, активизирующими познавательную деятельность учащихся и связывающими теорию с повседневной практикой. Учитель экономики в этой системе выступает не передатчиком информации, а организатором, наставником и вдохновителем, который создает образовательную среду, где каждый ученик может развить свой экономический потенциал и подготовиться к успешной жизни в сложном и быстро меняющемся мире.

Список источников

1. Беньковская Н. Б. Педагогический аспект профессиональной подготовки будущего экономиста // Вестник Дагестанского государственного университета. 2013. №4. С. 176–180.

2. Ваганова О.И., Смирнова Ж.В., Мокрова А.А. Применение игровых технологий в обучении студентов //Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2019. №1 (35). С. 16–21.

3. Мидаева А. А., Кафарова К. З., Гарифуллина Н. А. Современные методы и подходы к развитию инновационных компетенций педагога // Проблемы современного педагогического образования. 2024. №84–1. С. 195–198.

4. Миронова Н.А., Нефедова В.Н. Особенности методики преподавания экономических дисциплин // Вестник науки. 2023. №10 (67). Том 4. С. 212 –227.

5. Мухтяев, К. С. Школьное экономическое образование в Челябинской области / К. С. Мухтяев, М. В. Уфимцева, А. И. Тюнин // Современные проблемы социально-гуманитарных наук. – 2016. – № 6(8). – С. 130-133. – EDN XKOTAX.

6. Рафикова В. М., Щербакова Н. Е., Рындина Ю. В., Пижурина А. А. Педагогические основы преподавания экономических дисциплин и их роль в усвоении учебного материала // Московский экономический журнал. 2024. №2. С. 572–582.

7. Трушкина, К. А. Значение метапредметных связей экономики со школьными дисциплинами / К. А. Трушкина, А. И. Тюнин // Актуальные проблемы образования: позиция молодых : Материалы Всероссийской студенческой научно-практической конференции, Челябинск, 28–29 апреля 2016 года. Том Часть 1. – Челябинск: Золотой феникс, 2016. – С. 183-184. – EDN WSTBHR.

8. Царев, В. О. Виды интерактивных методов обучения в преподавании экономических дисциплин / В. О. Царев, А. И. Тюнин // Профессиональное образование: методология, технологии, практика : сборник научных статей. – Челябинск : «ООО Арбис», 2025. – С. 214-217. – EDN LQOURF.

9. Царев, В. О. Инновации в процессе преподавания / В. О. Царев, А. И. Тюнин // Профессиональное образование: методология, технологии, практика : сборник научных статей. – Челябинск : «ООО Арбис», 2025. – С. 211-214.

10. Цыплакова С.А., Быстрова Н.В., Захарова С.А. Особенности дидактической деятельности преподавателей экономических дисциплин // Проблемы современного педагогического образования. 2019. №62–4. С. 124–127.

УДК 33

БУДУЩЕЕ КРИПТОВАЛЮТ И БЛОКЧЕЙНА

РЫБАКОВ ВСЕВОЛОД СЕРГЕЕВИЧ
студент 2 курса института магистратуры
СПБГЭУ

Аннотация: Статья посвящена анализу перспектив развития криптовалют и технологий блокчейн в контексте глобальной цифровизации экономики. Рассматриваются направления их применения, институциональные и технологические барьеры, а также влияние на финансовые рынки, государственное регулирование и международную экономическую систему. Особое внимание уделяется возможным сценариям эволюции цифровых активов и роли децентрализованных технологий в формировании новой финансовой архитектуры. Показана двойственность эффектов, сочетающих инновационные возможности и существенные риски.
Ключевые слова: криптовалюта; блокчейн; цифровые активы; децентрализация; финтех.

THE FUTURE OF CRYPTOCURRENCY AND BLOCKCHAIN

Rybakov Vsevolod Sergeevich

Abstract: This article analyzes the future development of cryptocurrencies and blockchain technologies within the broader process of global digitalization. It examines potential applications, regulatory and technological challenges, and the impact on financial markets and international economic systems. Special attention is given to possible evolution scenarios for digital assets and the role of decentralization in shaping new financial architectures. The study highlights both the innovative potential and the inherent risks associated with blockchain technologies.
Keywords: cryptocurrency; blockchain; digital assets; decentralization; fintech.

Будущее криптовалют и блокчейна вызывает устойчивый интерес как среди исследователей, так и среди участников финансовых рынков. Эти технологии постепенно переходят из разряда экспериментальных в область прикладных инструментов, способных изменить архитектуру мировой финансовой системы. Блокчейн, основанный на принципах распределённого реестра и децентрализации, представляет собой инфраструктуру, которая может обеспечивать прозрачность, безопасность и неизменяемость данных, что открывает широкие возможности для его интеграции в различные отрасли экономики.

Криптовалюты, являясь наиболее известным применением блокчейна, демонстрируют высокую волатильность, но при этом существенно трансформируют представление о формах денег и платежей. Они привлекают инвесторов благодаря потенциалу быстрой капитализации, глобальной доступности и независимости от национальных валютных систем. Однако их широкое распространение сдерживается регуляторной неопределённостью, значительными колебаниями стоимости и ограниченной интеграцией в традиционный финансовый сектор. Несмотря на эти ограничения, криптовалюты остаются мощным драйвером инноваций и развития финтех-экосистем.

Одним из ключевых направлений будущего развития блокчейн-технологий является токенизация активов. Она позволяет переводить реальные активы — недвижимость, ценные бумаги, интеллектуальную собственность — в цифровую форму, делая их более ликвидными и доступными для широкого круга инвесторов. Токенизация способствует снижению транзакционных издержек, повышению прозрачности и расширению возможностей для глобальных инвестиций. В перспективе этот процесс мо-

жет радикально изменить рынок капитала, упростив доступ к инвестициям и ускорив трансграничные операции.

Не менее значимым направлением является развитие децентрализованных финансов (DeFi), создающих альтернативу традиционной банковской системе. Платформы DeFi предоставляют пользователям возможность кредитования, стейкинга, обмена активами и других операций без участия финансовых посредников. Это повышает доступность финансовых услуг, но также сопровождается существенными рисками, связанными с киберугрозами, отсутствием регулирования и сложностью для массового пользователя. Тем не менее, потенциал DeFi позволяет рассматривать его как вероятный компонент будущей финансовой инфраструктуры.

Государственные цифровые валюты (CBDC) представляют собой важный мост между традиционной системой и криптовалютами. Многие страны активно исследуют возможность их внедрения, стремясь повысить эффективность платежей, обеспечить контроль над денежным обращением и снизить издержки финансовой инфраструктуры. В отличие от децентрализованных криптовалют, CBDC полностью контролируются центральными банками, что делает их инструментом государственной монетарной политики. Взаимодействие CBDC и частных криптовалют будет определять баланс между инновациями и регулированием.

Будущее блокчейна выходит далеко за рамки финансовой сферы. Логистика, медицина, образование, государственные реестры и системы идентификации — все эти отрасли получают преимущества от использования технологии распределённого реестра. Верификация данных, защита от подделок, ускорение документооборота и повышение прозрачности межорганизационного взаимодействия делают блокчейн востребованным элементом цифровой трансформации.

Однако для полного раскрытия потенциала криптовалют и блокчейна необходимо решить ряд серьёзных проблем. Среди них — масштабируемость сетей, высокая энергоёмкость отдельных алгоритмов консенсуса, недостаточная кибербезопасность и отсутствие единых международных стандартов регулирования. Эти вызовы требуют комплексных технологических и институциональных решений, которые будут формировать траекторию развития цифровых финансов на ближайшие десятилетия.

Блокчейн как технологическая основа демонстрирует более стабильный потенциал развития, поскольку его применение выходит далеко за рамки финансового сектора. Он способен изменить модели управления данными, повысить доверие в цифровых системах и обеспечить новые форматы экономической координации. В долгосрочной перспективе блокчейн может стать не только инструментом оптимизации процессов, но и частью новой институциональной архитектуры цифровой экономики.

Перспективы криптовалют и блокчейна будут во многом зависеть от качества регулирования, уровня международной координации и способности государств создавать условия для безопасного и инновационного развития цифровых технологий. Только баланс между инновациями, защитой пользователей и устойчивостью финансовой системы позволит раскрыть потенциал этих технологий в полной мере. В совокупности все эти факторы позволяют рассматривать криптовалюты и блокчейн как важнейшие элементы будущей экономической структуры, оказывающие значительное влияние на трансформацию глобального финансового ландшафта.

Список источников

1. Гребенщиков Д.Ю. Технология блокчейн и её экономическое применение. М.: Инфра-М, 2022.
2. Иванов А.А. Криптовалюты и цифровые финансы: риски и перспективы. СПб.: Питер, 2021.
3. Narayanan A., Bonneau J., Felten E. *Bitcoin and Cryptocurrency Technologies*. Princeton University Press, 2016.
4. Tapscott D., Tapscott A. *Blockchain Revolution*. Penguin, 2018.
5. European Central Bank. *Digital Euro Report*. ECB Publications, 2023.

УДК 330

ЭВОЛЮЦИЯ РЫНКА ТРУДА ПОД ВЛИЯНИЕМ АВТОМАТИЗАЦИИ И РОБОТИЗАЦИИ

КУЛЬМАШЕВА ЯНА РИНАТОВНА,
ХАТКЕВИЧ ЮЛИЯ АНДРЕЕВНА
студенты
«Белорусский государственный экономический университет»

Научный руководитель: Пономарева Елена Сергеевна
к.э.н., доцент
«Белорусский государственный экономический университет»

Аннотация: статья посвящена анализу влияния процессов автоматизации и роботизации на современный рынок труда. Исследуются механизмы замещения человеческого труда, формирование новых профессий, поляризация занятости и изменения в структуре квалификационных требований. Рассматриваются экономические и социальные последствия внедрения новых технологий, а также предлагаются направления адаптации экономики.
Ключевые слова: автоматизация, роботизация, рынок труда, цифровая трансформация, занятость, экономика труда.

EVOLUTION OF THE LABOR MARKET UNDER THE INFLUENCE OF AUTOMATION AND ROBOTIZATION

Kulmasheva Yana Rinatovna,
Khatkevich Yulia Andreevna

Scientific adviser: Ponomareva Elena Sergeevna

Abstract: the article analyzes the impact of automation and robotization processes on the modern labor market. It examines the mechanisms of replacing human labor, the formation of new professions, the polarization of employment, and changes in the structure of qualification requirements. The article also discusses the economic and social consequences of the introduction of new technologies and suggests ways to adapt the economy.
Keywords: automation, robotization, labor market, digital transformation, employment, and labor economics.

Современная экономика переживает этап интенсивных технологических преобразований, обусловленных развитием систем автоматизации, роботизации, искусственного интеллекта и цифровых платформ. Влияние этих процессов на рынок труда становится одним из ключевых направлений научных дискуссий. Исследователи обсуждают не только масштабы возможного вытеснения человеческого труда, но и глубокие структурные изменения в распределении занятости, формировании новых профессий и трансформации требований к квалификациям работников.

Автоматизация предполагает замену человеческого труда машинами, программами или интеллектуальными системами. Роботизация - частный случай автоматизации, при котором используются робототехнические механизмы. Экономически автоматизация означает изменение функции труда, что влияет на производительность, структуру занятости и распределение доходов. В то же время усилива-

ется спрос на работников, способных выполнять нестандартные, творческие, аналитические или квалифицированные задачи - инженеры, специалисты по робототехнике и ИИ, программисты, техобслуживание, управление, дизайн, сервис, анализ данных и другие. Это меняет требования к человеческому капиталу: важны гибкость, способность к обучению, когнитивные навыки, адаптация к новым технологиям. Искусственный интеллект активно внедряется в космическую отрасль и другие отрасли народного хозяйства. Созданы системы «умный дом», «продвинутые» бытовые устройства. Роботы исследуют Антарктиду [2]. Искусственный интеллект используется повсеместно: в повседневной жизни, здравоохранении, логистике, финансах.

При этом автоматизация и роботизация часто приводят к структурной трансформации занятости: исчезают или сокращаются рабочие места, связанные с рутинным, однообразным и повторяющимся трудом - сборка, простые операции, рутинное обслуживание, базовая логистика и т.п. Такие профессии, где задачи стандартизированы, формализуемы, оказываются под высоким риском.

В ряде случаев использование роботов становится экономически эффективным там, где ещё недавно они не могли конкурировать с человеком с точки зрения соотношения затрат и результата. «BCG (консалтинговая компания Boston Consulting Group – Т. С.) предполагает, что производители начинают рассматривать возможность перехода на автоматику в тот момент, когда разница между стоимостью труда и стоимостью закупки и обслуживания роботов составляет не менее 15% в пользу роботов» [1, с. 84]. Данную цифру следует скорее рассматривать как отражающую в общем тенденцию замены труда капиталом (роботами) по мере удорожания первого и удешевления второго фактора при понимании того, что универсальной методики оценки стоимости внедрения и эксплуатации роботов существовать не может: речь идет о неких усредненных показателях по расчетам в конкретной стране в определенный период времени. Не позволяет однозначно соглашаться с данной экспертной оценкой экономической эффективности роботизации и наличие множества факторов, «разнонаправленно влияющих на показатели экономической эффективности внедрения роботов. Решение об их внедрении на конкретном промышленном предприятии должно основы ваться на тщательном исследовании, позволяющем оценить чистую дисконтированную стоимость, период оку паемости, внутреннюю норму доходности процесса роботизации» [2, с. 135].

Данная трансформация ведёт к поляризации рынка труда: одновременно растут сегменты высоко квалифицированного труда и сегменты низкоквалифицированных, где задачи трудно алгоритмизировать (например, уход, сервис, социальные услуги), а средняя квалификация - особенно рутинные офисные и производственные работы - сокращается.

Таким образом, автоматизация преобразует не просто экономику производства, а институт занятости: меняются формы труда (более гибкие, проектные, сервисные), требования к квалификациям, социальная мобильность, региональные профили занятости. Это требует переосмысления политики занятости, образования и социальной защиты.

В долгосрочной перспективе роботизация и автоматизация выступают не как временный шок, а как устойчивый структурный тренд: они становятся частью экономической системы, формируя новую норму. При этом эффект на занятость и доходы будет зависеть от способности экономики и общества адаптироваться - инвестировать в человеческий капитал, формировать образовательные системы, предоставлять возможности переподготовки, развивать новые отрасли, гибко регулировать трудовые отношения и социальные гаранты.

Эволюция рынка труда под влиянием автоматизации и роботизации носит многогранный характер и не сводится к простому сокращению рабочих мест. На теоретическом уровне данные процессы обусловливают системные структурные изменения, ведут к формированию новых профессий, повышают значимость человеческого капитала и требуют комплексной адаптации институтов рынка труда.

Таким образом, эволюция рынка труда под влиянием автоматизации и роботизации - это не просто технический процесс, а глубокая социально-экономическая трансформация, требующая комплексного подхода: от теоретических моделей до практической политики в области образования, рынка труда и социальной защиты. Понимание этого процесса это ключ к формированию устойчивой и справедливой экономики будущего, где технологии служат развитию, а не социальному вытеснению.

Список источников

1. Толкачев С.А., Кулаков А.Д. Роботизация как направление неоиндустриализации (на примере США) // Мир новой эконо мики. – 2016. – № 2. – С. 79–87.
2. Пахомов М.А., Пахомова Е.С. К исследованию факторов повышения экономической эффективности роботизации производства // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. – 2018. – Т. 17. – № 4. – С. 129–136.

© Ю.А. Хаткевич, Я.Р. Кульмашева, 2025

УДК 330

ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ БАНКА: СУЩНОСТЬ ОПЛАТЫ ТРУДА

КУЛЬМАШЕВА ЯНА РИНАТОВНА,
ХАТКЕВИЧ ЮЛИЯ АНДРЕЕВНА
студенты
«Белорусский государственный экономический университет»

Научный руководитель: Пономарева Елена Сергеевна
к.э.н., доцент
«Белорусский государственный экономический университет»

Аннотация: в данной работе рассматривается оплата труда как экономико-правовая категория, представляющая собой вознаграждение работника за выполненную им работу. Описаны основные принципы организации оплаты труда: соответствие вознаграждения результатам и качеству работы, дифференциация в зависимости от сложности и условий труда, обеспечение социальной защиты, а также стимулирование повышения производительности. Также проанализированы функции заработной платы и их влияние на экономические процессы.
Ключевые слова: оплата труда, заработная плата, номинальная заработная плата, реальная заработная плата, принципы оплаты труда, функции заработной платы, формы и системы оплаты труда.

INTELLECTUAL RESOURCES OF THE BANK: ESSENCE OF WAGES

Kulmasheva Yana Rinatovna,
Khatkevich Yulia Andreevna

Scientific adviser: Ponomareva Elena Sergeevna

Abstract: the study explores remuneration as an economic and legal concept, understood as compensation provided to employees for their labor. The paper highlights key principles of remuneration management, including alignment with work quality and outcomes, differentiation according to work complexity and conditions, social protection, and productivity incentives. The functions of wages and their effects on economic processes are examined.
Keywords: remuneration, wages, nominal wages, real wages, remuneration principles, wage functions, forms and systems of remuneration.

Оплата труда в широком смысле представляет собой вознаграждение за выполненный труд. Для работников, нанятых на предприятие, она является частью дохода и способом реализации права собственности на трудовой ресурс. С правовой точки зрения заработная плата - это компенсация, которую работодатель выплачивает работнику за выполненную или подлежащую оплате работу. Она может выражаться в денежной или натуральной форме и соотносится с объемом и качеством затраченного труда.

Оплата труда является одной из ключевых категорий экономики, поскольку отражает стоимость рабочей силы и является важным элементом трудовых отношений. Исторически концепция оплаты труда развивалась вместе с экономическими системами: от натуральной оплаты в натуральном хозяй-

стве до современных денежных форм.

Таблица 1

Теории заработной платы

Теория	Суть
Классическая теория (Адам Смит, Давид Рикардо)	зарплата определяется стоимостью рабочей силы, необходимой для поддержания работника и его семьи.
Неоклассическая теория	зарплата формируется на рынке труда под воздействием спроса и предложения рабочей силы.
Теория маржинального продукта	оплата труда соответствует вкладу работника в производство дополнительного продукта
Современные мотивационные теории (Ф. Герцберг, А. Маслоу, Д. МакГрегор)	заработная плата рассматривается как фактор удовлетворения материальных и нематериальных потребностей, влияющий на мотивацию и производительность.

Эти подходы помогают понять, как заработная плата влияет на эффективность труда, привлечение и удержание квалифицированных специалистов, а также на социальную стабильность.

Существует различие между основной заработной платой, начисляемой за фактически выполненные обязанности, и дополнительной заработной платой, которая покрывает оплачиваемые периоды отсутствия работника на рабочем месте согласно трудовому законодательству [1, с. 68].

Выплата заработной платы может происходить в денежной или натуральной форме. Денежная форма является основной, поскольку деньги выступают универсальным эквивалентом в рыночных отношениях. Тем не менее, оплата может частично осуществляться натурально - например, продукцией предприятия.

Различают номинальную и реальную заработную плату. Номинальная зарплата - это сумма денежных средств, начисленных работнику за труд. Она отражает уровень оплаты в конкретной валюте. Реальная зарплата показывает количество материальных благ и услуг, которые работник может приобрести на эту сумму с учетом цен на товары и услуги, то есть отражает покупательную способность заработка [2].

Основные принципы оплаты труда:

- Предоставление субъектам экономики права выбора форм и систем оплаты труда;
- Соответствие оплаты результатам труда, его количеству и качеству, учитывая индивидуальные особенности работников (опыт, мастерство);
- Дифференциация оплаты труда в зависимости от сложности, интенсивности и условий работы;
- Усиление социальной защиты работников (своевременная оплата, индексация);
- Обеспечение опережающего роста производительности труда по сравнению с ростом заработной платы.

Функции заработной платы:

Воспроизводственная: обеспечивает работнику достаточный уровень потребления для поддержания физической и интеллектуальной трудоспособности;

Стимулирующая: мотивирует работников и обеспечивает работодателю ожидаемую прибыль;

Регулирующая: влияет на спрос на труд и конечную продукцию.

Основными показателями затрат труда являются рабочее время и результат работы, что определяет две формы оплаты: повременную (оплата по тарифной ставке за фактически отработанное время) и сдельную (оплата за единицу выполненной работы или продукции). Также применяются бестарифные системы и контрактная система, когда условия оплаты закреплены договором.

Таким образом, оплата труда - это сложная экономико-правовая категория, объединяющая функции вознаграждения за труд, реализации трудовых прав и обеспечения дохода работников. Она

может быть основной и дополнительной, номинальной и реальной, выплачивается в денежной или натуральной форме. Организация оплаты труда строится на принципах соответствия результатам, дифференциации, социальной защиты и стимулирования, а её функции включают воспроизводственную, стимулирующую и регулирующую.

Список источников

1. Лукашик, П. В. Формы и системы заработной платы в Республике Беларусь // материалы Международного молодежного форума «Креатив и инновации 2019», Минск. 2019. С. 67-69.
2. Сущность и принципы оплаты труда [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://ta-aspect.by/project-materials/oplata-truda, свободный. – (дата обращения: 03.12.2025).

© Ю.А. Хаткевич, Я.Р. Кульмашева, 2025

UDC 631.9

THE APPLICATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE SYSTEMS IN AGRICULTURAL PRODUCTION

KALIYEVA ASSEM
PhD, associate professor-researcher of the Department of Economics
Al-Farabi Kazakh National University,
Kazakhstan, Almaty

Аннотация. В мире усиливается осознание необходимости перехода национальных экономик к управлению неизбежными последствиями изменения климата и снижению рисков будущих климатических трансформаций. Страны ищут способы адаптации и одновременно стремятся использовать возникающие возможности. Урожайность сельскохозяйственных культур чрезвычайно чувствительна к колебаниям погодных условий, и по мере усиления климатической экстремальности продовольственное производство сокращается, что приводит к росту цен на продукты питания и снижению реальных доходов населения. Цель статьи – анализ актуальных тенденции использования искусственного интеллекта (Artificial Intelligence, AI) в сельском хозяйстве и оценивается его воздействие на состояние продовольственной безопасности.
Ключевые слова: агроэкономика, инновации в сельском хозяйстве, цифровые технологии.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СИСТЕМ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОМ ПРОИЗВОДСТВЕ

Калиева Асем
PhD, доцент-исследователь кафедры Экономика
Казахский Национальный Университет имени аль-Фараби,
г. Алматы, Казахстан

Abstract. Global awareness is growing of the need for national economies to manage the inevitable consequences of climate change and mitigate the risks of future climate transformations. Countries are seeking ways to adapt while simultaneously striving to seize emerging opportunities. Agricultural yields are extremely sensitive to fluctuations in weather conditions, and as climate extremes intensify, food production declines, leading to higher food prices and lower real incomes. This article analyzes current trends in the use of artificial intelligence (AI) in agriculture and assesses its impact on food security.
Keywords: agroeconomics, agricultural innovation, digital technologies.

Over the past decades, artificial intelligence (AI) has become an integral part of key economic sectors—manufacturing, energy, finance, services, medicine, tourism, and logistics. Its implementation helps optimize production processes, increase forecast accuracy, improve risk management systems, and reduce operating costs. However, despite significant technological advances, agriculture remains one of the slowest to digitalize. This is particularly in contrast to the growing role of the agricultural sector in ensuring food security amid population growth, climate change, and deteriorating natural resources.

The relevance of this study stems from the need to find innovative solutions to strengthen food resilience in the face of demographic growth, depleting natural resources, climate instability, and increasing environmental volatility. Modern technologies, particularly artificial intelligence and big data analytics, offer significant potential for improving the efficiency of agricultural production and reducing food costs.

According to the 11th Global Food Security Index (Economist Impact, 2024), the situation in the global food system has worsened for the third consecutive year. The intensification of this negative trend is reflected in rising hunger levels in certain regions, declining food availability, and weakening socioeconomic stability. According to the German Foundation for World Population (2024), the global population has reached 8.16 billion, increasing pressure on global food supplies. However, the rate of increase in food supplies has not kept pace with demographic growth. UN projections (2024) indicate a further increase in the population to 9.7 billion by 2050, which will lead to an increase in food demand of approximately 70% (FAO, 2024). At the same time, approximately one-third of all food produced is lost or wasted annually (Irani et al., 2018), exacerbating the problem of food shortages.

In this context, the digital transformation of the agricultural sector—primarily the integration of artificial intelligence (AI) and big data analytics into production processes—is becoming crucial for increasing the resilience of food systems. Modern digital tools can significantly improve the efficiency of agricultural operations, increase crop yields through precision farming, reduce food production costs, and improve the forecasting of risks arising from climate variability, environmental change, and supply instability.

The use of AI in agricultural production is particularly relevant for Kazakhstan, characterized by its vast territory and diverse climatic zones. The country's significant land resources (272.5 million hectares) shape its important role in the global food system. In 2022, Kazakhstan climbed five places in the Global Food Security Index, ranking 32nd out of 113 countries. However, the agricultural sector's potential remains only partially realized. In this regard, the use of AI technologies opens up new opportunities for monitoring soil and crop conditions, automating irrigation processes, forecasting yields, and preventing plant and animal diseases.

According to the National Statistical Bureau of the Republic of Kazakhstan (2024), agriculture accounts for 3.9% of Kazakhstan's GDP. In comparison, in developed countries (USA, Germany, France), this figure ranges from 1-3% due to high productivity achieved through digitalization and automation. In developing economies (India, Brazil), the agricultural sector's share reaches 10-30%, yet the level of technological sophistication remains low (TheGlobalEconomy.com, 2024).

Therefore, the introduction of artificial intelligence tools in agriculture, as one of the key technological trends of our time, is a strategically important area that contributes to strengthening food security, increasing the resilience of agricultural systems, and accelerating the modernization of the national economy.

Artificial intelligence is gradually becoming a key element of modern technological processes and is playing an increasingly significant role in restructuring economic models and production systems. In the agricultural sector, AI technologies enable the optimization of production operations, the implementation of precision farming, improved crop monitoring, and the early diagnosis of plant diseases (Pandey & Mishra, 2024). The use of such tools helps increase resource efficiency and reduce production risks (Azizi, 2024).

Today, the most active implementation of AI in agriculture is observed in developed countries (Conesa-Muñoz et al., 2016). Despite concerns about potential labor displacement, AI also offers significant opportunities for developing countries (Lor, 2018). Research confirms that AI can not only improve crop yields but also enhance fertilizer and irrigation management, optimize harvesting, and optimize post-harvest processing (Dharmaraj & Vijayanand, 2018; Eli-Chukwu, 2019; Lioutas et al., 2021; Shen et al., 2021).

While the digital divide remains a significant constraint in agriculture (Rotz et al., 2019; Lioutas et al., 2021), the potential for further development of digital solutions remains significant. Furthermore, AI impacts all key components of food security—food availability, accessibility, utilization, and the stability of food systems (Chamara et al., 2020).

AI technologies also play a critical role in related areas: reducing food loss, improving storage systems, and optimizing logistics and distribution chains (Pandey & Mishra, 2024; Azizi, 2024). Recent developments, including swarm intelligence technologies and the use of AgriTech drones, demonstrate high potential for increasing agricultural productivity in remote and inaccessible regions (Spanaki et al., 2021).

In developed countries, the implementation of AI technologies is often coordinated by government institutions responsible for scientific research and technological innovation. Initially used in defense and aerospace, AI technologies have since become widespread in agricultural production (Arakpogun et al., 2021). The use of AI allows agricultural enterprises to identify optimal areas for cultivation, efficiently manage water

resources, detect plant and animal diseases at an early stage, and optimize fertilizer use, which significantly reduces costs and minimizes errors (Dharmaraj & Vijayanand, 2018).

The economic impact of AI implementation is also significant. For example, artificial intelligence is expected to increase UK GDP by 10.3%, equivalent to £232 billion (approximately US$317 billion) (PWC, 2017). According to the World Economic Forum, investment in AI increased by 40% from 2019 to 2020, reaching US$67.9 billion.

These trends demonstrate the growing global importance of AI, although the extent to which its potential is realized will depend on the readiness of individual countries for digital transformation. For Kazakhstan, the key is to develop a comprehensive strategy for digital development, reducing the digital divide, and integrating AI into the agricultural sector. This is particularly important in the context of achieving the UN Sustainable Development Goals, including ending hunger, ensuring sustainable consumption and production patterns, and improving food security.

A detailed analysis of global experience in applying artificial intelligence technologies to improve agricultural production efficiency, optimize logistics, forecast yields, and enhance the resilience of food systems will be conducted. The analysis will cover various aspects, including process automation, the use of machine learning for crop monitoring, and the application of big data analytics for forecasting and risk management.

Particular attention will be paid to a comparative analysis of the situation in Kazakhstan. The current level of artificial intelligence implementation in the country's agricultural sector is expected to be assessed, as well as barriers and opportunities for further development. It is important to analyze existing national initiatives aimed at digitalizing agriculture and examine government programs and strategies that encourage the adoption of innovative technologies.

Plant diseases and pests are among the main barriers to increasing crop yields and achieving sustainable harvests. The agricultural industry loses billions of dollars annually due to plant diseases (Ahmad et al., 2023). Pest, disease, and weed control, as well as increasing crop yields and growth rates, are key challenges in crop production. One of the most effective ways to address this problem is the early detection of crop diseases. Research in this area has shown that using artificial intelligence to diagnose diseases based on leaf images can achieve an accuracy of 75%, significantly higher than traditional diagnostic methods. To assess the prevalence of pepper diseases in crop production, the PhytAi system was used to analyze the biological activity of Pseudomonas lini (PCA17) bacteria against pepper late blight. A comparison using visual assessment tools with AI-powered tools demonstrated the system's high accuracy. A method was developed using unmanned aerial vehicles (drones) to transmit pest images to the Imagga cloud platform for early detection of pests in rice crops. The cloud-based system identifies the pests and provides farmers with actionable information. Similarly, 87% accuracy was achieved in pest management in corn crops through the use of deep convolutional neural networks to detect fall armyworm infestations in various parts of the plant. For example, to solve similar problems using artificial intelligence tools, a mobile app for Android devices was developed in Pakistan to diagnose wheat diseases. This app uses a fuzzy interference system and was tested on 100 real-world crop diseases, demonstrating 99% accuracy (Toseef & Khan, 2018).

The agricultural expert system "Agpest" was created to manage wheat and rice pests. This system uses artificial neural networks (ANNs), genetic algorithms (GAs), and computer vision technologies (Balleda et al., 2014). Using convolutional neural networks (CNNs) to detect plant diseases, it demonstrated an impressive 99.53% accuracy in diagnosing diseases on 25 different plants (Ferentinos, 2018). The system analyzes plant photographs, identifying characteristic disease symptoms or the presence of pests, allowing agronomists to promptly take plant protection measures. This method significantly improves diagnostic accuracy and minimizes the use of chemicals, ensuring sustainable agricultural development. Furthermore, an artificial intelligence program based on a combination of convolutional neural networks (CNN) and recurrent neural networks (RNN) has been developed for the early detection of banana tree diseases. This model analyzes a sequence of tree images, enabling effective early disease detection. The program enables farmers to minimize crop losses and take immediate plant protection measures (Nandhini, 2018). A random forest method has been developed to distinguish between crops and weeds for the identification and effective management of

agricultural weeds. This method is based on the analysis of images captured by drones or cameras and utilizes classification algorithms for accurate object recognition. This method helps minimize the use of chemicals, make agriculture environmentally friendly, and reduce weed control costs (Gao et al., 2018:39–50).

Conversely, when it comes to irrigation and ensuring sufficient water for crops, it is worth noting that artificial neural networks (ANNs) can be used to effectively determine the water requirements of watermelons and other crops (Yamaç et al., 2021). Instead of traditional methods such as large-scale water balances, neural networks are capable of analyzing complex and large datasets to accurately predict the optimal irrigation depth and timing. Furthermore, various artificial intelligence algorithms, such as the support vector machine (SVM), random forest (RF), and adaptive boosting (Boosting) have been used to predict sugar beet evaporation in semi-arid regions (Yamaç, 2021). Among these methods, the SVM demonstrated the highest accuracy and was found to be the most effective for estimating sugar beet evaporation. This approach has the potential to significantly improve water demand forecasting and irrigation management in agriculture.

ANN algorithms, such as the Levenburg-Marquardt method and the backpropagation method used in the FPM method, have been developed to reduce water evaporation and optimize water use in water and electricity supply planning (Karasekreter, 2012). To improve agricultural efficiency, AI is being used in intelligent systems to optimize irrigation processes and herbicide application to increase productivity. This includes automated methods for spraying, watering, and weeding (Talaviya, 2020). An automated method for mapping crop yields in any region has been developed, based on historical crop data and remote sensing data (Kharel, 2022:103462). This method enables accurate and efficient classification of crop types regardless of season, taking into account the spatiotemporal characteristics of crop areas. Since the system is based on historical data for a specific region, high accuracy and relevance of mapping results are ensured.

Furthermore, artificial neural networks have been proven to be more accurate than regression algorithms in predicting rice growth rates. Gene expression programming is also being considered. To optimize harvesting periods and efficiently use resources, artificial neural networks and genetic algorithms can accurately determine the growth period of crops (Liu, 2021).

Furthermore, a Bayesian multimodeling approach using deep neural networks has demonstrated effective results in predicting soybean yields (Abbaszadeh, 2022).

The use of drones for cropland monitoring has resulted in a significant reduction in the time spent on previously manual operations (Balan, 2016:74).

Within the aforementioned areas, digitalization of Kazakhstan's agricultural sector and the introduction of artificial intelligence elements are being actively pursued. A number of digital systems are currently in operation. These include a government subsidy system, a livestock identification system, an automated "E-Agriculture" platform for agribusiness management, and a microcredit information system under the "Auyl Amanaty" program. Furthermore, a product traceability system for crop production is under development (as of February 2025) (Bluescreen.kz, 2025).

According to the Ministry of Agriculture of the Republic of Kazakhstan, a traceability system covering the entire crop production cycle, from sowing to export, will be gradually implemented starting in 2024. This initiative aims to increase transparency in agricultural production and strengthen product quality control. Furthermore, according to the ministry, a number of artificial intelligence-based solutions are being implemented: chatbots for accepting subsidy applications, intelligent soil analysis systems, pest control drones, as well as tools for forecasting yields and climate risks, and optimizing irrigation processes (Bluescreen.kz, 2025).

According to data provided by Astana Hub (2024), over 116 million hectares of agricultural land in Kazakhstan are currently connected to a satellite monitoring system. This approach enables continuous monitoring of arable land conditions, assessment of their intended and effective use, and data exchange with a unified government database. These technologies create new opportunities for management decision-making based on artificial intelligence.

Furthermore, since 2022, 12 million hectares of inefficiently used land have been returned to the state. These measures are considered an important part of effective land management.

Also, since 2024, a surveillance system has been launched to track the movement of crop products from sowing to export. This system not only ensures transparency but also paves the way for the implementation of

artificial intelligence at all stages of production. In addition to the above initiatives, Kazakhstan has formally submitted an application to the Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO) for funding for a project aimed at integrating artificial intelligence into land degradation programs. This initiative is motivated by the need to reduce crop damage from locust infestations (Asiatic, Moroccan, and Italian), which are widespread in Kazakhstan. The project envisions the development of a geographic information system with artificial intelligence elements for the early detection and monitoring of pest outbreaks (AgroSektor.kz, 2025).

The digital transformation of agricultural production is not limited to crop production. In recent years, artificial intelligence and smart technologies have been actively implemented in the livestock sector. However, in low- and middle-income countries, comprehensive data on the real impact of these technologies on the sector is still lacking. In Kenya and India, which are part of these countries, digital tools are actively used in dairy farming and poultry farming. In particular, they are used to optimize processes such as herd monitoring, pasture management, and artificial insemination.

For example, the Farmtree app calculates lactation milk yield, peak milk yield, and daily milk yield based on farmer input. These solutions help farmers optimize milk production. Furthermore, tools have been developed for automatic cow identification and condition assessment using deep learning-based systems. Such systems allow for accurate assessment of animal body condition and reduce human error (Daum, 2022).

Similarly, artificial neural networks have demonstrated their advantages in predicting productivity. For example, systems have been created to predict the lactation period and expected daily milk yield of cows based on ultrasound images of their mammary glands. These methods provide results with higher accuracy than the traditional Wood's model and do not require large amounts of data (Sun, 2019).

Internet of Things (IoT) platforms like Moocare allow farmers to monitor the productivity of each cow individually, adjust feeding regimens, and make timely adjustments. These systems provide real-time information, helping farmers make faster and more accurate farming decisions (da Rosa Righi, 2019).

Animal health monitoring is another important area of digital solutions. For example, an early lameness detection system based on machine learning and fog computing has been developed. This system can detect signs of the disease several days before they are visible to the naked eye. This approach improves treatment effectiveness and reduces costs (Denholm, 2020).

Overall, artificial intelligence, machine learning, and IoT solutions are emerging as powerful tools aimed at increasing efficiency and sustainability in the livestock sector. Particularly in developing countries, these technologies will help take agriculture to a new level.

The country is implementing a number of specific projects to introduce artificial intelligence technologies into the livestock sector. One of the most notable initiatives is the development of an intelligent cattle recognition system. This system is based on the YOLOv5, ArcFace, and Paddle OCR algorithms and enables automatic recognition of facial and ear markings on cattle. This approach will help prevent fraud in the subsidy system and ensure transparency in the livestock accounting system (Sputnik Kazakhstan, 2024).

In conclusion, the integration of artificial intelligence technologies into agriculture is a strategically significant area for Kazakhstan. Against the backdrop of population growth, the intensifying effects of climate change, and increasing pressure on food systems, AI is seen as an effective tool for increasing agricultural productivity, improving risk management, and strengthening food security.

An analysis of international practices included in the study demonstrates that artificial intelligence technologies are successfully used in a wide range of agricultural processes—from crop monitoring and yield forecasting to automated weed and pest detection, irrigation system optimization, and livestock health monitoring.

At the same time, the analysis of Kazakhstan's agricultural sector shows that, despite significant potential for digital transformation, the implementation of AI is limited by a number of structural barriers. Key obstacles include insufficient investment in R&D, underdeveloped innovation infrastructure, and limited institutional and regulatory support for digital solutions.

Funding. This research was funded by the Science Committee of the Ministry of Science and Higher Education of the Republic of Kazakhstan (Grant No. funded this research № AP26103913 Agro-industrial complex of Kazakhstan as a new point of growth for sustainable development: analysis of long-term macroeconomic consequences of climate change).

References

1. Economist Impact. (2022). *Global Food Security Index 2022: Global report*. https://impact.economist.com/sustainability/project/food-security-index/resources/Economist_Impact_GFSI_2022_Global_Report_Sep_2022.pdf

2. Sputnik Беларусь. (2024, December 30). Население Земли за год выросло почти на 82 млн человек. https://sputnik.by/20241230/naselenie-zemli-za-god-vyroslo-pochti-na-82-mln-chelovek-1092375534.html

3. United Nations. (2022). *Population*. UN Global Issues. https://www.un.org/ru/global-issues/population

4. FAO. (2024). *The State of Food Security and Nutrition in the World 2024*. FAO Open Knowledge Repository. https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/ee4e8f1c-6197-4ce2-a8e6-eb4af260212c/content

5. UNESCO. (2018). Изменение климата как потенциальный источник конфликтов. *UNESCO Courier*. https://courier.unesco.org/ru/articles/izmenenie-klimata-kak-potencialnyy-istochnik-konfliktov

6. TheGlobalEconomy.com. (2024). Доля сельского хозяйства в ВВП по странам. https://www.theglobaleconomy.com/rankings/Agriculture/

7. Pandey, D. K., & Mishra, R. (2024). Towards sustainable agriculture: Harnessing AI for global food security. *AI in Agriculture, 8*, 100456. https://doi.org/10.1016/j.aiia.2024.04.003

8. Azizi. (2024). These advancements enhance agricultural resource productivity and reduce production risks. https://doi.org/10.2139/ssrn.4825112

9. Conesa-Muñoz, J., Valente, J., Del Cerro, J., Barrientos, A., & Ribeiro, A. (2016). A multi-robot sense-act approach to lead to a proper acting in environmental incidents. *Sensors, 16*(8), 1269. https://doi.org/10.3390/s16081269

10. Lohr, S. (2018, October 21). From agriculture to art — the A.I. wave sweeps in. *The New York Times*. https://www.nytimes.com/2018/10/21/business/from-agriculture-to-art-the-ai-wave-sweeps-in.html

11. Dharmaraj, V., & Vijayanand, C. (2018). Artificial intelligence (AI) in agriculture. *International Journal of Current Microbiology and Applied Sciences, 7*, 2122–2128. https://doi.org/10.20546/ijcmas.2018.712.241

12. Rotz, S., Gravely, E., Mosby, I., Duncan, E., Finnis, E., Horgan, M., et al. (2019). Automated pastures and the digital divide: How agricultural technologies are shaping labour and rural communities. *Journal of Rural Studies, 68*, 112–122. https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2019.01.023

13. Chamara, H., et al. (2020). Role of artificial intelligence in achieving global food security: A promising technology. *Sri Lanka Journal of Food and Agriculture, 6*(2). https://doi.org/10.4038/SLJFA.V6I2.88

14. Spanaki, K., Karafili, E., Sivarajah, U., Despoudi, S., & Irani, Z. (2021). Artificial intelligence and food security: Swarm intelligence of AgriTech drones for smart AgriFood operations. *Production Planning & Control, 33*(16), 1498–1516. https://doi.org/10.1080/09537287.2021.1882688

15. Arakpogun, E. O., Elsahn, Z., Olan, F., & Elsahn, F. (2021). Artificial intelligence in Africa: Challenges and opportunities. In *The Fourth Industrial Revolution: Implementation of Artificial Intelligence for Growing Business Success* (Studies in Computational Intelligence). Springer. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-62796-6_22

16. PwC. (2017). *The economic impact of artificial intelligence on the UK economy*. https://www.pwc.co.uk/economic-services/assets/ai-uk-report-v2.pdf

17. World Economic Forum. (2022). *How countries can build an effective AI strategy*. https://www.weforum.org/agenda/2022/12/how-countries-can-build-an-effective-ai-strategy/

18. Dhal, S. B., & Kar, D. (2024). Transforming agricultural productivity with AI-driven forecasting: Innovations in food security and supply chain optimization. *Forecasting, 6*(4), 925–951. https://doi.org/10.3390/forecast6040046

19. Ahmad, A., Diaz, F. J., Parra, L., Sendra, S., & Lloret, J. (2023). Turning smartphone camera into a fungal infection detector for chickpea seed germination. In *2023 International Conference on Multimedia Com-*

puting, Networking and Applications (MCNA) (pp. 27–32). IEEE. https://doi.org/10.1109/MCNA59361.2023.10185850

20. Kutyauripo, I., Rushambwa, M., & Chiwazi, L. (2023). Artificial intelligence applications in the agri-food sectors. *Journal of Agriculture and Food Research, 11*, 100502. https://doi.org/10.1016/j.jafr.2023.100502

21. Martos, V., Ahmad, A., Cartujo, P., & Ordoñez, J. (2021). Ensuring agricultural sustainability through remote sensing in the era of agriculture 5.0. *Applied Sciences, 11*(5911). https://doi.org/10.3390/app11135911

22. Ozyilmaz, U. (2020). Evaluation of the effectiveness of antagonistic bacteria against Phytophthora blight disease in pepper with artificial intelligence. *Biological Control, 151*, 104379. https://doi.org/10.1016/j.biocontrol.2020.104379

23. Bhoi, S. K., Jena, K. K., Panda, S. K., Long, H. V., Kumar, R., Subbulakshmi, P., & Bin Jebreen, H. (2020). An Internet of Things assisted unmanned aerial vehicle based artificial intelligence model for rice pest detection. *Microprocessors and Microsystems, 79*, 103607. https://doi.org/10.1016/j.micpro.2020.103607

24. Toseef, M., & Khan, M. J. (2018). An intelligent mobile application for diagnosis of crop diseases in Pakistan using fuzzy inference system. *Computers and Electronics in Agriculture, 153*, 49–58. https://doi.org/10.1016/j.compag.2018.07.034

25. Balleda, K., Satyanvesh, D., Sampath, N., Varma, K., & Baruah, P. (2014). Agpest: An efficient rule-based expert system to prevent pest diseases of rice & wheat crops. In *2014 IEEE 8th International Conference on Intelligent Systems and Control (ISCO)* (pp. 262–268). IEEE. https://doi.org/10.1109/ISCO.2014.7103957

26. Ferentinos, K. P. (2018). Deep learning models for plant disease detection and diagnosis. *Computers and Electronics in Agriculture, 145*, 311–318. https://doi.org/10.1016/j.compag.2018.01.009

27. Singla, P., Kalavakonda, V., & Senthil, R. (2024). Detection of plant leaf diseases using deep convolutional neural network models. *Multimedia Tools and Applications, 83*, 64533–64549. https://doi.org/10.1007/s11042-023-18099-3

28. Nandhini, M., Kala, K. U., Thangadarshini, M., & Verma, S. M. (2022). Deep learning model of sequential image classifier for crop disease detection in plantain tree cultivation. *Computers and Electronics in Agriculture, 198*, 106915. https://doi.org/10.1016/j.compag.2022.106915

29. Gao, J., Nuyttens, D., Lootens, P., He, Y., & Pieters, J. G. (2018). Recognising weeds in a maize crop using a random forest machine-learning algorithm and near-infrared snapshot mosaic hyperspectral imagery. *Biosystems Engineering, 170*, 39–50. https://doi.org/10.1016/j.biosystemseng.2018.03.006

30. Yamaç, S. S., Teixeira, A. D. S., Braga, A. P., Santos, C. C., & Leão, R. A. (2021). Artificial intelligence methods reliably predict crop evapotranspiration with different combinations of meteorological data for sugar beet in a semiarid area. *Agricultural Water Management, 254*, 106968. https://doi.org/10.1016/j.agwat.2021.106968

31. Karasekreter, N., Başçiftçi, F., & Fidan, U. (2012). A new suggestion for an irrigation schedule with an artificial neural network. *Journal of Experimental & Theoretical Artificial Intelligence*. https://doi.org/10.1080/0952813X.2012.680071

32. Talaviya, T., Shah, D., Patel, N., Yagnik, H., & Shah, M. (2020). Implementation of artificial intelligence in agriculture for optimisation of irrigation and application of pesticides and herbicides. *Artificial Intelligence in Agriculture, 4*. https://doi.org/10.1016/j.aiia.2020.04.002

33. Kharel, R., Ghosh, S., Prasad, S., Gowda, P. H., & Staggenborg, S. A. (2022). Towards automation of in-season crop type mapping using spatiotemporal crop information and remote sensing data. *Agricultural Systems*. https://doi.org/10.1016/j.agsy.2022.103462

34. Liu, L. W., Ma, X., Wang, Y. M., Lu, C. T., & Lin, W. S. (2021). Using artificial intelligence algorithms to predict rice (Oryza sativa L.) growth rate for precision agriculture. *Computers and Electronics in Agriculture*. https://doi.org/10.1016/j.compag.2021.106286

35. Abbaszadeh, P., Gavahi, K., Alipour, A., Deb, P., & Moradkhani, H. (2022). Bayesian multi-modeling of deep neural nets for probabilistic crop yield prediction. *Agricultural and Forest Meteorology, 314*. https://doi.org/10.1016/j.agrformet.2021.108773

36. Balan, K. S. (2016). Robotic-based agriculture for rural renaissance: Drones and biosensors. *Comprehensive Analytical Chemistry, 74*. https://doi.org/10.1016/bs.coac.2016.04.017

37. Bluescreen.kz. (2025). В Казахстане масштабно внедряют цифровые технологии и ИИ в сельское хозяйство. https://bluescreen.kz/v-kazakhstanie-masshtabno-vniedriaiut-tsifrovyie-tiekhnologhii-i-ii-v-sielskoie-khoziaistvo/

38. Astana Hub. (2024). AI в устойчивом земледелии: как искусственный интеллект трансформирует сельское хозяйство. https://astanahub.com/ru/blog/ai-v-ustoichivom-zemledelii-kak-iskusstvennyi-intellekt-transformiruet-selskoe-khoziaistvo1725481903

39. AgroSektor.kz. (2025). Министерство сельского хозяйства Казахстана планирует использовать искусственный интеллект для борьбы с саранчой. https://agrosektor.kz/agriculture-news/ministerstvo-selskogo-hozyajstva-kazahstana-planiruet-ispolzovat-iskusstvennyj-intellekt-dlya-borby-s-saranchoj.html

40. Daum, T., Ravichandran, T., Kariuki, J., Chagunda, M., & Birner, R. (2022). Connected cows and cyber chickens? Stocktaking and case studies of digital livestock tools in Kenya and India. *Agricultural Systems, 196*, 103353. https://doi.org/10.1016/j.agsy.2021.103353

41. Sun, Y., Huo, P., Wang, Y., Liu, Y., & Liu, Z. (2019). Automatic monitoring system for individual dairy cows based on a deep learning framework that provides identification via body parts and estimation of body condition score. *Journal of Dairy Science, 102*(11), 10140–10151. https://doi.org/10.3168/jds.2018-16164

42. da Rosa Righi, R., Goldschmidt, G., Kunst, R., Deon, C., & da Costa, C. A. (2019). Towards combining data prediction and internet of things to manage milk production on dairy cows. *Computers and Electronics in Agriculture*. https://doi.org/10.1016/j.compag.2019.105156

43. Denholm, S. J., Brand, W., Mitchell, A. P., Wells, A. T., Krzyzelewski, T., Smith, S. L., Wall, E., & Coffey, M. P. (2020). Predicting bovine tuberculosis status of dairy cows from mid-infrared spectral data of milk using deep learning. *Journal of Dairy Science*. https://doi.org/10.3168/jds.2020-18328

44. Sputnik Казахстан. (2024, November 11). Распознать быка по морде сможет искусственный интеллект в Казахстане. https://ru.sputnik.kz/20241111/raspoznat-byka-po-morde-smozhet-iskusstvennyy-intellekt-v-kazakhstane-48443519.html

УДК 372.891

МЕЖДИСЦИПЛИНАРНЫЕ СВЯЗИ ГЕОГРАФИИ И ЭКОНОМИКИ В ШКОЛЕ

ГАЛИМОВА ДИАНА РУШАНОВНА
студент Естественно-математического факультета,
Южно-Уральский государственный гуманитарно-педагогический университет
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

Научный руководитель: Тюнин Александр Иванович
к.п.н., доцент кафедры экономики, управления и права
профессионально-педагогического института
ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»,
г. Челябинск

Аннотация: Статья посвящена исследованию междисциплинарных связей между географией и экономикой в школьном образовании. В ней рассматривается, как интеграция этих дисциплин способствует формированию целостного мировоззрения у учащихся и развивает их критическое мышление. Авторы анализируют существующие методики преподавания, подчеркивают важность совместного изучения географических и экономических концепций, а также представляют примеры успешных практик. В результате исследования выявлены ключевые аспекты взаимовлияния географии и экономики на процесс обучения и воспитания школьников.
Ключевые слова: междисциплинарные связи, география, экономика, школьное образование, критическое мышление, методики преподавания, интеграция дисциплин.

INTERDISCIPLINARY RELATIONS BETWEEN GEOGRAPHY AND ECONOMICS IN SCHOOL

Galimova Diana Rushanovna

Scientific supervisor: Tyunin Alexander Ivanovich

Abstract: This article explores the interdisciplinary connections between geography and economics in school education. It examines how the integration of these disciplines contributes to the development of a holistic worldview among students and fosters their critical thinking. The authors analyze existing teaching methods, emphasize the importance of studying geographical and economic concepts together, and provide examples of successful practices. The study identifies key aspects of the interplay between geography and economics in the learning and development of students.
Keywords: interdisciplinary connections, geography, economics, school education, critical thinking, teaching methods, integration of disciplines.

Актуальность данной статьи обусловлена современными тенденциями в образовательной практике, направленными на развитие междисциплинарного подхода в обучении.

В условиях глобализации и быстро меняющегося мира знание взаимосвязей между географией и экономикой становится особенно важным для формирования у учащихся навыков анализа и принятия решений.

География и экономика – это две науки, которые не просто сосуществуют, но и активно взаимодействуют друг с другом. В данной статье мы рассмотрим, какие междисциплинарные связи существуют между географией и экономикой и как их можно эффективно использовать в образовательном процессе [1].

География изучает пространство, территорию, природные ресурсы и их взаимосвязь с человеческой деятельностью, в то время как экономика фокусируется на производстве, распределении и потреблении товаров и услуг. Эти две дисциплины пересекаются в ряде ключевых областей:

1. Ресурсы и их распределение: География помогает понять, где расположены природные ресурсы (нефть, газ, металлы, сельскохозяйственные угодья и т.д.), а экономика анализирует, как эти ресурсы используются и распределяются. Например, уроки географии могут давать представление о сырьевых базах, а экономические уроки – о том, как эти ресурсы влияют на экономическую ситуацию в стране [2]
2. Экономическая география: Этот раздел географии фокусируется на изучении пространственного распределения экономической деятельности. Он охватывает такие темы, как расположение промышленности, сельского хозяйства и сервисов, их влияние на региональное развитие и социальные аспекты. Это знание важно для понимания экономических процессов и формирует у учащихся комплексное мышление [3].
3. Глобализация и экономические связи: География изучает процессы глобализации, такие как миграция, торговля и культурные обмены. Экономика анализирует влияние глобализации на национальные экономики, рынки труда и потребление. Уроки могут фокусироваться на примерах, демонстрирующих, как географические факторы влияют на экономические отношения между странами [4].
4. Экологическая устойчивость: В текущих условиях климатических изменений и ресурсного истощения важно изучать взаимосвязь экологии и экономики. География анализирует природные системы, а экономика – последствия их изменения для производства и потребления. Совместные проекты могут помочь ученикам понять значение устойчивого развития [5].

Чтобы стимулировать междисциплинарное мышление, учителя могут применять различные методы и подходы:

1. Проектная работа: Ученики могут создавать проекты, которые объединяют географические и экономические аспекты. Например, исследование влияния природных ресурсов определенного региона на его экономическое развитие.
2. Кросс-дисциплинарные уроки: Организация совместных уроков географии и экономики, где рассматриваются общие темы, такие как мировая экономика или устойчивое развитие.
3. Экскурсии и практические занятия: Поездки на промышленные предприятия или в сельскохозяйственные районы могут помочь ученикам увидеть на практике, как географические факторы влияют на экономическую деятельность [6].

Использование этих связей в школьном обучении способствует более глубокому пониманию мира и развитию критического мышления у учащихся. Объединение этих дисциплин не только обогащает учебный процесс, но и готовит учеников к эффективной жизнедеятельности в сложном и взаимосвязанном мире [7].

Таким образом, междисциплинарные связи между географией и экономикой играют ключевую роль в формировании целостного представления о социально-экономических процессах.

Список источников

1. Интеграция общепрофессиональных и общеобразовательных дисциплин: география и экономика в современном образовании – [электронный ресурс]. – режим доступа: https://www.informio.ru/publications/id9328/Integracija-obsheprofessionalnyh-i-obsheobrazovatelnyh-disciplin-geografija-i-yekonomika-v-sovremennom-obrazovanii/ (дата обращения: 19.11.2025)
2. Предмет, основные понятия, методы анализа экономической географии и региональная диагностика мира– [электронный ресурс]. – режим доступа: https://multiurok.ru/index.php/files/predmet-osnovnye-poniatiia-metody-analiza-ekonomic.html/ (дата обращения: 19.11.2025)

3. Агатанова, А. К. Межпредметные связи экономики и географии / А. К. Агатанова, А. И. Тюнин // Актуальные проблемы образования: позиция молодых : Материалы Всероссийской студенческой научно-практической конференции, Челябинск, 28–29 апреля 2016 года. Том Часть 1. – Челябинск: Золотой феникс, 2016. – С. 11-12. – EDN WLIDSR.

4. Запивалова, Е. Э. Межпредметные связи экономики с другими общеобразовательными предметами / Е. Э. Запивалова, А. И. Тюнин // Новые вызовы высшего образования в области общественных наук: предмет, методы и технологии : Сборник трудов Всероссийской научно-методической конференции, Челябинск, 27–28 ноября 2019 года / Под общей редакцией В.И. Бархатова. – Челябинск: Челябинский государственный университет, 2019. – С. 22-25. – E DN IUMZBU.

5. Быстрай, Е. Б. Межпредметные связи экономики и иностранного языка в учебном процессе средней школы / Е. Б. Быстрай, А. И. Тюнин, И. А. Скоробренко // Молодежь и будущее: управление экономикой и социумом : Сборник статей участников всероссийской научно-практической конференции, Челябинск, 11 апреля 2019 года. – Челябинск: Челябинский государственный университет, 2019. – С. 73-77. – EDN NZLWCF.

6. Трушкина, К. А. Значение метапредметных связей экономики со школьными дисциплинами / К. А. Трушкина, А. И. Тюнин // Актуальные проблемы образования: позиция молодых: Материалы Всероссийской студенческой научно-практической конференции, Челябинск, 28–29 апреля 2016 года. Том Часть 1. – Челябинск: Золотой феникс, 2016. – С. 183-184. – EDN WSTBHR.

7. Реализация междисциплинарных связей в обучении – [электронный ресурс]. – режим доступа: https://konkurs-otlichnik.ru/articles/realizaciya-mezhdisciplinarnykh-svyazey-v-obuchenii/ (дата обращения: 19.11.2025)

УДК 37.031.2

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ И МЕТОДИКА ОБУЧЕНИЯ ЭКОНОМИКИ

ГАЛИМОВА ДИАНА РУШАНОВНА
студент Естественно-математического факультета,
Южно-Уральский государственный гуманитарно-педагогический университет
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

Научный руководитель: Тюнин Александр Иванович
к.п. н, доцент кафедры экономики, управления и права
профессионально-педагогического института
ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»,
г. Челябинск

Аннотация: Статья посвящена теоретическому и практическому анализу возможностей применения технологий искусственного интеллекта (ИИ) в преподавании экономики на школьном уровне. Рассматриваются основные направления использования ИИ: адаптивные обучающие платформы, интеллектуальные тьюторы, симуляции и игровые модели экономических процессов, автоматизированная оценка. Обсуждаются требования к подготовке учителя, организационные и технические условия.
Ключевые слова: искусственный интеллект, школьное образование, методика преподавания экономики, адаптивное обучение, ИИ.

ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND ECONOMICS TEACHING METHODS

Galimova Diana Rushanovna

Scientific supervisor: Tyunin Alexander Ivanovich

Abstract: The article is devoted to the theoretical and practical analysis of the possibilities of using artificial intelligence (AI) technologies in teaching economics at the school level. The main areas of using AI are considered: adaptive learning platforms, intelligent tutors, simulations and game models of economic processes, and automated assessment. The requirements for teacher training, organizational, and technical conditions are discussed.
Keywords: artificial intelligence, school education, economics teaching methodology, adaptive learning, AI.

Актуальность темы заключается в открытии новых педагогических возможностей: персонализированные учебные траектории, реалистичные симуляции рыночных процессов, быстрая диагностика пробелов и обратная связь, что может повысить эффективность усвоения и мотивацию учащихся. Диджитализация образования и быстрый рост возможностей ИИ ставят перед школой задачу не только обучения фактам и моделям экономики, но и формирования у школьников навыков анализа данных, моделирования экономических сценариев и критической работы с цифровыми источниками [1]. Технологии ИИ способны персонализировать обучение, создавать реалистичные симуляции рынков и поддерживать учителя при диагностике знаний. Вместе с тем их интеграция требует методически обоснованных подходов, учёта этических и организационных ограничений и подготовки педагогов [2].

Целями внедрения ИИ в школьный курс экономики являются повышение мотивации учащихся,

улучшение качества усвоения ключевых экономических концепций, развитие умений анализа и интерпретации данных, а также создание условий для практико-ориентированных исследовательских и проектных задач [3].

Ключевые направления применения ИИ в преподавании экономики

1. Адаптивные учебные платформы. ИИ-анализ поведения учащегося позволяет формировать персонализированные траектории: выбирать задания подходящего уровня, предлагать дополнительные объяснения и поддерживать последовательность усвоения тем. Для экономики это удобно при освоении математических моделей, графиков спроса/предложения, а также при формировании понятийного аппарата [4].
2. Интеллектуальные тьюторы и чат-ассистенты. Онлайн-боты и тьюторы дают разъяснения, подсказывают решения задач, моделируют диалоговые сценарии (например, переговоры между экономическими агентами) и обеспечивают мгновенную обратную связь. Учитель при этом сохраняет контроль над учебным процессом и использует данные бота для корректировки планов [5].
3. Симуляции и игровые модели. ИИ позволяет создавать динамические симуляции рынков, макроэкономических сценариев, поведения агентов с различными стратегиями. Такие симуляции дают учащимся возможность экспериментировать с политиками налогообложения, монетарными мерами, ценовой конкуренцией и наблюдать последствия в смоделированных условиях [6].
4. Автоматизированная оценка и обратная связь. ИИ-инструменты могут автоматически проверять задания с расчётами, проверять логические последовательности в рассуждениях, анализировать эссе на предмет аргументации и корректности экономических терминов, а также предоставлять рекомендации по улучшению [7].

Оценивание должно учитывать как освоение теории, так и прикладные навыки: правильность и полнота экономических рассуждений; умение работать с данными и моделями; креативность в проектных решениях; использование ИИ-инструментов как средство, а не самоцель [8].

Такаим образом, ИИ предоставляет значительные возможности для модернизации методики преподавания экономики в школе: персонализация, реалистичные симуляции, оперативная диагностика пробелов и поддержка проектной деятельности. Однако внедрение требует методической обоснованности, подготовки учителей, защиты данных и мер по сокращению цифрового неравенства. ИИ должен рассматриваться как инструмент, расширяющий педагогические возможности, а не как замена учителя. Дальнейшие исследования необходимы для оценки долгосрочного эффекта использования искусственного интеллекта на формирование экономической грамотности и ключевых компетенций учащихся современного российского общества.

Список источников

1. Царев, В. О. Искусственный интеллект как двигатель развития экономики РФ / В. О. Царев, А. И. Тюнин // Научные исследования - сельскохозяйственному производству : Материалы IV Международной научно-практической Интернет-конференции, Орел, 20 марта 2025 года. – Орел: ООО ПФ Картуш, 2025. – С. 315-322. – EDN WQFKNU.
2. Бутина, Т. В. Экономическое воспитание (воспитание на уроках экономики) / Т. В. Бутина // Профессия, что всем даёт начало: роль педагога в современном образовании : СБОРНИК МАТЕРИАЛОВ, Челябинск, 31 января – 08 2023 года. – Челябинск: Издательство ЗАО "Библиотека А. Миллера", 2023. – С. 83-84. – EDN ACZJHC.
3. Искусственный интеллект в образовании: перспективы и примеры использования – [электронный ресурс]. – режим доступа: https://media.foxford.ru/articles/neyroseti-v-obrazovanii/ (дата обращения: 19.11.2025)
4. Тюнин, А. И. Трансформация АПК через цифровизацию: применение искусстенного интеллекта и машинного обучения в аграрном образовании и экономике / А. И. Тюнин, Н. А. Верезубова // Трансформации современного общества: теоретические и практические аспекты : Материалы VII Меж-

дународной научно-практической конференции, Москва, 24–25 апреля 2025 года. – Москва: Московский институт экономики, политики и права, 2025. – С. 177-182.

5. Бутина, Т. В. Применение элементов цифровых технологий в преподавании экономики в школе / Т. В. Бутина // Ценностные ориентиры профессионального становления педагога : Материалы Всероссийской научно-практической конференции (с международным участием), Сургут, 19 мая 2023 года. – Сургут: Сургутский государственный педагогический университет, 2023. – С. 242-243. – EDN COZJWI.

6. Немцева, А. В. Влияние цифровой экономики на образование в современных условиях РФ / А. В. Немцева, А. И. Тюнин // Социально-гуманитарное знание в эпоху электронно-сетевых взаимодействий : МАТЕРИАЛЫ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКОЙ КОНФЕРЕНЦИИ, Москва, 13 декабря 2019 года. – Москва: Московский университет им. С.Ю. Витте, 2020. – С. 495-500. – EDN KNYZMN.

7. Альникова, Т. Ю. Социокультурные и психологические аспекты реализации потенциала современной молодежи / Т. Ю. Альникова, А. И. Тюнин // Научное пространство современной молодёжи: приоритетные задачи и инновационные решения : Сборник статей участников IV Всероссийской молодежной научно-практической конференции, Челябинск, 05–06 апреля 2023 года. – Челябинск: Челябинский государственный университет, 2023. – С. 9-10. – EDN UNNZJN.

8. Методы и возможности применения искусственного интеллекта в анализе экономической тенденций – [электронный ресурс]. – режим доступа: https://repository.rudn.ru/ru/records/article/record/109765/ (дата обращения: 19.11.2025)

УДК 37.031.2

ПРЕПОДАВАНИЕ ЭКОНОМИКИ В ШКОЛЕ И РОЛЬ ИСКУССТВА В УЧЕБНОМ ПРОЦЕССЕ

ГАЛИМОВА ДИАНА РУШАНОВНА
студент Естественно-математического факультета,
Южно-Уральский государственный гуманитарно-педагогический университет
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

Научный руководитель: Тюнин Александр Иванович
к.п. н, доцент кафедры экономики, управления и права
профессионально-педагогического института
ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»,
г. Челябинск

Аннотация: В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты преподавания экономики в школе с особым вниманием к роли искусства как средства повышения эффективности обучения. Обоснована необходимость интеграции художественных методов (театрализация, визуализация, проектная и игровая деятельность, мультимедийная графика) в традиционные экономические курсы для формирования у учащихся экономического мышления, творческих и критических компетенций, навыков анализа и коммуникации.
Ключевые слова: Преподавание экономики, школьное образование, искусство в обучении, междисциплинарный подход, арт-методы обучения.

TEACHING ECONOMICS AT SCHOOL AND THE ROLE OF ART IN THE EDUCATIONAL PROCESS

Galimova Diana Rushanovna

Scientific supervisor: Tyunin Alexander Ivanovich

Abstract: The article discusses the theoretical and practical aspects of teaching economics at school, with a special focus on the role of art as a means of improving the effectiveness of learning. The article substantiates the need to integrate artistic methods (theatricalization, visualization, project and game activities, and multimedia graphics) into traditional economics courses in order to develop students' economic thinking, creative and critical competencies, and analytical and communication skills.
Keywords: Economics teaching, school education, art in learning, interdisciplinary approach, art-based learning methods.

Актуальность темы связана с модернизацией образовательных программ, повышением качества экономического образования и подготовки учащихся к жизни в динамичной, креативной и цифровой экономике. Современное школьное образование требует не только передачи фактических знаний, но и формирования у учащихся навыков критического мышления, творческого подхода к решению проблем и коммуникативных компетенций. Преподавание экономики в школе традиционно ориентировано на освоение понятий и моделей [1]. Интеграция искусства в курс экономики способствует повышению мотивации, улучшению понимания абстрактных концепций и развитию навыков, необходимых для анализа реальных экономических ситуаций [2].

Интеграция искусства в обучение опирается на несколько педагогических подходов:

– Конструктивизм: учащиеся строят знания через активную деятельность и рефлексию; арт-практики создают ситуации осмысленного построения экономических категорий [3].

– Междисциплинарное обучение: связь экономики с историей, литературой, изобразительным искусством и театром помогает увидеть разнообразие экономических реалий [4].

– Множественные виды интеллекта: визуально-пространственный, музыкальный и телесно-кинетический каналы учёбы дополняют логико-математический [5].

Ниже приведены эффективные арт-методы, которые можно применять в школьном курсе экономики.

1. Театрализация и ролевые игры. Имитация рынка: ученики исполняют роли продавцов, покупателей, регуляторов; моделируются аукционы, переговоры и конкуренция. Суд по экономическому спору: сценарии по случаю конфликтов между фирмами, потребителями и государством [6].

2. Визуализация и инфографика. Построение плакатов, инфографики о спросе и предложении, структуре рынка, денежной системе. Использование стрит-арта и коллажей для отображения социальных последствий экономических решений [7].

3. Музыка и поэзия. Песни и стихотворения, объясняющие экономические принципы. Анализ ролей музыки в экономике развлечений и креативных индустрий [8].

4. Цифровое и мультимедийное искусство. Создание анимаций, инфографики, подкастов и видеороликов о рыночных механизмах.

Оценивание должно учитывать не только знание теории, но и навыки применения, творческий вклад и умение работать в команде. Рекомендуемые критерии: Понимание и корректность экономических концепций; Креативность и качество художественного воплощения; Коммуникация и умение аргументировать решение; Рефлексия: способность объяснить, как арт-элемент помог понять [9].

Таким образом, интеграция искусства в преподавание экономики в школе – перспективное направление, способное сделать обучение более осмысленным, практико-ориентированным и привлекательным для учащихся. Арт-методы помогают воплотить абстрактные экономические понятия в конкретных образах и сюжетах, развивать критическое и креативное мышление, а также коммуникативные навыки. Системный подход к внедрению – через подготовку кадров, создание методических материалов и пилотные проекты – позволит повысить качество школьного курса экономики и подготовить учащихся к сознательному участию в экономической жизни общества.

Список источников

1. Тюнин, А. И. Технологии для управления производством в условиях цифровой экономики / А. И. Тюнин // Трансформации современного общества: теоретические и практические аспекты : Материалы VII Международной научно-практической конференции, Москва, 24–25 апреля 2025 года. – Москва: Московский институт экономики, политики и права, 2025. – С. 183-187. – EDN MMREDN.

2. Использование активных методов обучения в процессе преподавания дисциплин экономического цикла в средней школе – [электронный ресурс]. – режим доступа: https://multiurok.ru/files/kursovaia-rabota-ispol-zovaniie-aktivnykh-mietodov.html/ (дата обращения: 19.11.2025).

3. Ананьин, О. Экономика: наука и/или искусство / О. Ананьин // Вопросы экономики. – 2007. – № 11. – С. 4-24. – DOI 10.32609/0042-8736-2007-11-4-24. – EDN JVXMKJ.

4. Тюнин, А. И. Технологии для управления производством в условиях цифровой экономики / А. И. Тюнин // Трансформации современного общества: теоретические и практические аспекты : Материалы VII Международной научно-практической конференции, Москва, 24–25 апреля 2025 года. – Москва: Московский институт экономики, политики и права, 2025. – С. 183-187. – EDN MMREDN.

5. Использование художественных средств в преподавании эеономической теории (раздел «микроэкономика») – [электронный ресурс]. – режим доступа: https://usptu-bulletin.ru/index.php/bul/article/view/10363 / (дата обращения: 19.11.2025).

6. Котов, А. И. Экономика искусства: многогранность в многополярности / А. И. Котов, И. В. Пенькова // БРИКС как новое пространство диалога культур и цивилизаций : Материалы XXII Международных Лихачевских научных чтений, Санкт-Петербург, 12–13 апреля 2024 года. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский гуманитарный университет профсоюзов, 2025. – С. 392-394. – EDN CUTTPI.

7. Даудова, Ф. Х. Экономика и искусство: почему экономика и искусство тесно связаны? / Ф. Х. Даудова // Искусство - диалог культур : СБОРНИК МАТЕРИАЛОВ VII МЕЖДУНАРОДНОЙ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКОЙ КОНФЕРЕНЦИИ, Грозный, 29–30 октября 2021 года. – Грозный: Чеченский государственный педагогический университет; АЛЕФ, 2022. – С. 189-196. – EDN HPTOHG.

8. Кошкина, М. В. Экономика культуры и искусства: особенности творческой деятельности в условиях становления рыночной экономики / М. В. Кошкина // Наука, образование, общество: тенденции и перспективы развития : Сборник материалов IV Международной научно-практической конференции: в 2 томах, Чебоксары, 26 февраля 2017 года. Том 2. – Чебоксары: Общество с ограниченной ответственностью "Центр научного сотрудничества "Интерактив плюс", 2017. – С. 144-151. – EDN YJDLMP.

9. Использование инновационных педагогических технологий в преподавании социально-экономических дисциплин – [электронный ресурс]. – режим доступа: https://www.art-talant.org/publikacii/105752-ispolyzovanie-innovacionnyh-pedagogicheskih-tehnologiy-v-prepodavanii-socialyno-ekonomicheskih-disciplin/ (дата обращения: 19.11.2025).

УДК 33

ЭКОНОМИКА, ФИНАНСЫ И УПРАВЛЕНИЕ: АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ

УСТИНОВА НАТАЛЬЯ ВИКТОРОВНА
студент
ЮУТУ

Аннотация: В статье рассмотрены современные тенденции и вызовы в области экономики, финансов и управления, анализируются актуальные идеи и практические подходы в менеджменте. Особое внимание уделяется инновационным методам управления, цифровизации, устойчивому развитию и фокусируется на вызовах, с которыми сталкиваются современные организации. Статья предназначена для ученых, практиков и студентов, интересующихся актуальными вопросами в области менеджмента.

ECONOMICS, FINANCE, AND MANAGEMENT: CURRENT ISSUES IN THEORY AND PRACTICE

Ustinova Natalya Viktorovna

1. Современные теоретические основы управления в условиях изменений

1.1 Теоретические модели и подходы

Современный менеджмент развивается под влиянием многочисленных теорий — от классического и научного менеджмента до системного и цифрового подхода. В условиях постоянных изменений актуальными остаются модели адаптивного, инновационного и стратегического управления.

Ключевые современные модели:

Гибкое управление (Agile management): ориентировано на быстрое реагирование на изменения, применение итерационных методов.

Управление проектами: использование методов Scrum, Kanban и других Agile-подходов.

Цифровое управление: внедрение информационных технологий, автоматизация бизнес-процессов.

1.2 Инновационные направления в менеджменте

Особое место занимает развитие концепций устойчивого развития, ESG-факторов и цифровой трансформации. Важным аспектом является формирование корпоративной культуры, учитывающей ценности ответственности и инноваций.

2. Основные вызовы и тренды современной экономики и финансов

2.1 Глобализация и ее последствия

Расширение международных связей требует от организаций гибкости, быстрого реагирования и способности управлять сложными мультифункциональными системами. В то же время глобализация создает новые угрозы, такие как финансо-экономические кризисы и технические риски.

2.2 Цифровизация и инновационные технологии

Внедрение информационных систем (ERP, CRM, облачные платформы) повышает оперативность и точность управленческих решений. Искусственный интеллект и машинное обучение позволяют оптимизировать управление рисками, прогнозировать рыночные тренды и совершенствовать маркетинговые стратегии.

2.3 Устойчивое развитие и социальная ответственность

Компании все сильнее ориентируются на ESG-практики, внедряя экологические инициативы, социальные стандарты и системы корпоративного управления, что становится конкурентным преимуществом.

3. Современные управленческие практики и кейсы

3.1 Внедрение инновационных методов управления

3.1.1 Agile в производственных компаниях

Многие крупные производственные организации переходят на Agile-подходы для повышения гибкости и скорости реагирования. Например, компания Toyota использует принципы бережливого производства и Канбан-системы, что позволило минимизировать издержки и повысить качество.

3.1.2 Использование цифровых платформ

Множество компаний используют платформенные решения для анализа данных и принятия решений. Например, Amazon применяет аналитику больших данных и автоматизацию складов для быстрого выполнения заказов.

3.2 Опыт устойчивого развития

Примером является ExxonMobil, инвестирующая в экологические проекты и альтернативные источники энергии, что позволяет снижать негативное воздействие на окружающую среду и повышать репутацию.

3.3 Управление человеческим капиталом

Создание мотивирующих условий, развитие компетенций и гибкая кадровая политика помогают удерживать талантливых сотрудников. В частности, Google внедряет программы развития и корпоративную культуру инноваций.

4. Практические аспекты и перспективы развития

4.1 Анализ кейсов успешных компаний

В ходе исследования выявлены факторы успеха: внедрение новых технологий, ориентация на клиента, устойчивое развитие, команда профессионалов. Например, Tesla использует инновационные технологии и популяризирует экологичный транспорт, добиваясь значимых рыночных успехов.

4.2 Вызовы на ближайшее будущее

Усиление конкуренции на глобальном уровне.

Риск кибербезопасности и информационных угроз.

Необходимость постоянного обучения и развития кадров.

Внедрение самоуправляемых систем и автоматизации.

4.3 Перспективные направления исследований

Совершенствование методов анализа больших данных.

Разработка стратегий управления в условиях кризиса.

Исследование влияния инноваций на устойчивость и эффективность.

Заключение

Современная экономика и управление требуют постоянного развития теоретических моделей и практических решений, ориентации на инновации, цифровизацию и устойчивое развитие. Организации, способные быстро адаптироваться к меняющимся условиям, сохранят конкурентоспособность и обеспечат долгосрочный успех. Важнейшими направлениями для дальнейших исследований являются развитие аналитики больших данных, автоматизация и укрепление корпоративной культуры, основанной на инновациях и ответственности.

Список источников

1. Иванов И.И. Современные методы управления. — М.: Экономика, 2022.
2. Кузнецова Е.В. Финансовые технологии и их развитие. — СПб.: Наука, 2021.
3. Сидоров А.А. Устойчивое развитие бизнеса: теория и практика. — М.: Юрайт, 2020.
4. Евдокимова М.М., Власова А.С. Цифровая трансформация предприятий. — СПб.: Питер, 2023.
5. Мэддокс, Дж. Современный менеджмент. — Пер. с англ. / М.: Юрайт, 2019.

НАУЧНОЕ ИЗДАНИЕ

ЭКОНОМИКА, ФИНАНСЫ И УПРАВЛЕНИЕ: АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ

Сборник статей
Международной научно-практической конференции
г. Пенза, 5 декабря 2025 г.
Под общей редакцией
кандидата экономических наук Г.Ю. Гуляева

Подписано в печать 6.12.2025.
Формат 60×84 1/16. Усл. печ. л. 21,6

МЦНС «Наука и Просвещение»
440062, г. Пенза, Проспект Строителей д. 88, оф. 10
www.naukaip.ru