МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЦЕНТР НАУЧНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА
«НАУКА И ПРОСВЕЩЕНИЕ»

SCIENCE and EDUCATION
INTERNATIONAL CENTRE FOR SCIENTIFIC COOPERATION

ЭКОНОМИКА И СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ:

ТЕОРИЯ, МЕТОДОЛОГИЯ, ПРАКТИКА

СБОРНИК СТАТЕЙ XXV МЕЖДУНАРОДНОЙ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКОЙ КОНФЕРЕНЦИИ,
СОСТОЯВШЕЙСЯ 5 ОКТЯБРЯ 2026 Г. В Г. ПЕНЗА

ПЕНЗА
МЦНС «НАУКА И ПРОСВЕЩЕНИЕ»
2026

УДК 001.1
ББК 60
Э40

Ответственный редактор:
Гуляев Герман Юрьевич, кандидат экономических наук

Э40

ЭКОНОМИКА И СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ТЕОРИЯ, МЕТОДОЛОГИЯ, ПРАКТИКА: сборник статей XXV Международной научно-практической конференции. – Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение». – 2026. – 116 с.

ISBN 978-5-00268-728-2

Настоящий сборник составлен по материалам XXV Международной научно-практической конференции «**ЭКОНОМИКА И СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ТЕОРИЯ, МЕТОДОЛОГИЯ, ПРАКТИКА**», состоявшейся 5 октября 2026 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.), 2026
© Коллектив авторов, 2026

ISBN 978-5-00268-728-2

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 7

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ
ХОДИЕВА МУХИБА ЮНУСОВНА 8

ВЛИЯНИЕ НАЛОГОВОЙ РЕФОРМЫ 2026 ГОДА НА СОСТОЯНИЕ ТЕНЕВОГО СЕКТОРА РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ
МЕДВЕДЕВ Д.Д., ПАНАРИН Д.И. 11

ДЕБИТОРСКАЯ И КРЕДИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ КАК ФАКТОРЫ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ХОЗЯЙСТВУЮЩЕГО СУБЪЕКТА В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИКИ 2026 ГОДА
ПИЛИПЕНКО МАРИЯ НИКОЛАЕВНА, КОЛОМЕЙЦЕВА ЯНА ВЛАДИМИРОВНА, МОРОЗОВА ЮЛИЯ НИКОЛАЕВНА 15

МЕНЕДЖМЕНТ 18

ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА
КАРХ ЕКАТЕРИНА АНДРЕЕВНА 19

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ
ИВАСЕНКО ОЛЕГ АНАТОЛЬЕВИЧ 22

КОММУНИКАТИВНО-РЕПРЕЗЕНТАТИВНАЯ ФУНКЦИЯ НЕФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ И ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ В ОТНОШЕНИЯХ АКЦИОНЕРОВ И МЕНЕДЖМЕНТА
МАРЬИНА ЕКАТЕРИНА ДМИТРИЕВНА 25

НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ТЕРРИТОРИИ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
ПОЛЬШАКОВ ДМИТРИЙ СЕРГЕЕВИЧ 28

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ КОМПАНИИ КАК ОСНОВА ДЛЯ ВЗВЕШЕННЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ
ЧЕРКЕСОВА ЭЛЬВИРА ЮРЬЕВНА, ПОПОВА ТАТЬЯНА ВАРУЖАНОВНА 31

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕГИОНАЛЬНОГО ВНЕШНЕГО ГОСУДАРСТВЕННОГО ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЯ
ОРЕЛ АНАСТАСИЯ ВЛАДИМИРОВНА 34

АКТУАЛЬНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ КАК ФАКТОРА ЕЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ
ЧЕРКЕСОВА ЭЛЬВИРА ЮРЬЕВНА, ЗАНОЗА ВИКТОР ОЛЕГОВИЧ 39

СУЩНОСТЬ И РОЛЬ ИНВЕСТИЦИЙ В ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ
БРЕУСОВА ЕВГЕНИЯ АЛЕКСАНДРОВНА, КОЛЕСНИК ЛЮБОВЬ ЕВГЕНЬЕВНА 42

ФИНАНСЫ, ДЕНЕЖНОЕ ОБРАЩЕНИЕ И КРЕДИТ 45

СРЕДСТВА НАСЕЛЕНИЯ В РЕСУРСНОЙ БАЗЕ БАНКОВ: ВОЗМОЖНОСТИ И РИСКИ
КИСЕЛЬ СЕРГЕЙ ЛЕОНИДОВИЧ 46

ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ РАЗРАБОТКИ И ПРИМЕНЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ ПОЛИТИКИ НА ПРЕДПРИЯТИИ
ФИЛИМОНОВ НИКОЛАЙ ВАЛЕРЬЕВИЧ 51

БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ, АНАЛИЗ И АУДИТ 58

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ АНАЛИЗА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОСНОВНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ПРИБЫЛИ КОММЕРЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ
МАТВЕЕВА ВИКТОРИЯ АЛЕКСАНДРОВНА, ГОЛОВИНА ЯНА АЛЕКСАНДРОВНА 59

РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА 65

ТРАНСФОРМАЦИЯ ТРАДИЦИОННЫХ УКЛАДОВ И МЕХАНИЗМЫ САМООРГАНИЗАЦИИ НЕФОРМАЛЬНОГО СЕКТОРА ЭКОНОМИКИ В УСЛОВИЯХ ЭКСТРЕМАЛЬНОЙ УРБАНИЗАЦИИ МАКОКО
ЦВЕТКОВА ЕЛЕНА АЛЕКСАНДРОВНА 66

ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА 71

РОЛЬ ЦЕНТРАЛИЗОВАННЫХ БАЗ ДАННЫХ В УПРАВЛЕНИИ ФРАНЧАЙЗИНГОВЫМИ СЕТЯМИ
ЮРЧА ИРИНА АЛЕКСАНДРОВНА, АГЕЯВИЧ ВИКТОРИЯ ЮРЬЕВНА 72

ИННОВАЦИИ И ИННОВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ 75

CVC-ПРОГРАММЫ КАК ЭЛЕМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ КОМПАНИИ
СПЛАВНИК ЕЛЕНА НИКОЛАЕВНА, ГАТАЛА МИХАИЛ ДМИТРИЕВИЧ 76

МАТЕМАТИЧЕСКИЕ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ В ЭКОНОМИКЕ 79

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМИ РЕСУРСАМИ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКИМИ ЗАПАСАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ
АББАСОВ МУГАБИЛ ШИРМАМЕД ОГЛЫ 80

ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ 85

К ВОПРОСУ О ФИНАНСОВЫХ РИСКАХ НАСЛЕДОВАНИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫМИ ОБРАЗОВАНИЯМИ ВЫМОРОЧНОГО ИМУЩЕСТВА
БЛИНКОВ КИРИЛЛ ОЛЕГОВИЧ 86

АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ЭКОНОМИКИ 89

ДИАГНОСТИКА ПРОСТРАНСТВЕННО-ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЙ СОГЛАСОВАННОСТИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЙ ПОЛУЭКСКЛАВНОГО РЕГИОНА И СЦЕНАРНАЯ ОЦЕНКА УСЛОВИЙ ЕЁ ПОВЫШЕНИЯ, ОРГУСАР ЯКОВ НИКОЛАЕВИЧ 90

6 ЭКОНОМИКА И СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ КОЛЛЕКТИВНО-ДОГОВОРНОГО СПОСОБА РЕГУЛИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ В ГОРОДЕ ЛИПЕЦКЕ: СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ, ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ РЕШЕНИЯ
НАЗАРОВА ЕКАТЕРИНА ВЛАДИМИРОВНА 99

ГЕОПОЛИТИЧЕСКИЙ РИСК И СТРАТЕГИИ ВЫХОДА ПРЯМЫХ ИНОСТРАННЫХ ИНВЕСТИЦИЙ: ОПЫТ НЕФТЕГАЗОВОГО СЕКТОРА НИГЕРИИ, 2020–2025 ГГ.
АДАМ МУССА ХАССАН 103

HOW FIRMS ADAPT TO PROLONGED MACROECONOMIC INSTABILITY IN ARGENTINA VS IN RUSSIA
KHACHETLOVA LIIA 107

АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ПОЛИТИКИ 111

НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ ПОЛИТИЧЕСКОЙ СОЦИАЛИЗАЦИИ СТУДЕНЧЕСКОЙ МОЛОДЕЖИ
САФОНОВ КИРИЛЛ БОРИСОВИЧ 112

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ

УДК 330

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

ХОДИЕВА МУХИБА ЮНУСОВНА
магистрант 1-го курса
Совместный Белорусско-узбекский межотраслевой институт прикладных технических квалификаций

Аннотация: В статье рассматривается значение цифровой трансформации бизнес-процессов для повышения эффективности предприятия. Показано, что внедрение цифровых инструментов имеет результат не само по себе, а при условии пересмотра существующих процессов, распределения ответственности и контроля результатов. Рассмотрены основные этапы процессного подхода: описание текущего состояния, выявление проблемных операций, проектирование целевого процесса, выбор цифровых решений и последующая оценка результатов. Отдельное внимание уделено показателям времени выполнения операций, затрат, качества обслуживания и управляемости. Сделан вывод о том, что бизнес-инжиниринг позволяет связать цифровые технологии с практическими задачами управления.
Ключевые слова: бизнес-инжиниринг, бизнес-процессы, цифровая трансформация, управление предприятием, эффективность, реинжиниринг, цифровые технологии.

DIGITAL TRANSFORMATION OF BUSINESS PROCESSES AS A FACTOR IN IMPROVING ENTERPRISE EFFICIENCY

Khodieva Mukhiba Yunusovna

Abstract: The article examines the role of digital transformation of business processes in improving enterprise efficiency. The author considers digital tools as part of a broader process redesign rather than as an isolated technological measure. The main stages of a process approach are described, including analysis of the current process, identification of inefficient operations, design of a target process, selection of digital solutions and evaluation of results. Particular attention is paid to time, cost, service quality and management indicators. The article concludes that business engineering helps connect digital technologies with practical management objectives.
Keywords: business engineering, business processes, digital transformation, enterprise management, efficiency, reengineering, digital technologies.

Введение

Современное предприятие работает в условиях, когда скорость обработки информации и качество управленческих решений непосредственно связаны с результатами деятельности. При этом цифровизация не должна сводиться только к приобретению нового программного обеспечения. Если организация сохраняет неудобный порядок операций, лишние согласования и дублирование информации, новая система лишь переносит существующие проблемы в цифровую среду.

Идея изменения именно процесса лежит в основе реинжиниринга. М. Хаммер и Дж. Чампи рассматривали реинжиниринг как радикальное переосмысление и перепроектирование деловых процессов для получения существенных улучшений результатов деятельности [1, с. 31–35]. Т. Давенпорт так-

же связывал процессные изменения с использованием информационных технологий и организационными изменениями [2, с. 1–5].

Для предприятий, которые находятся на этапе цифрового развития, данный подход представляет практический интерес. Он позволяет сначала определить, что именно необходимо изменить, а затем подобрать технологическое решение. Поэтому целью статьи является рассмотрение последовательности цифровой трансформации бизнес-процессов и определение показателей, по которым можно оценивать ее результативность.

1. Бизнес-процесс как объект управленческого изменения

Бизнес-процесс можно рассматривать как последовательность взаимосвязанных действий, в результате которых входные ресурсы преобразуются в результат, имеющий ценность для внутреннего или внешнего потребителя. Такой взгляд отличается от традиционного функционального подхода тем, что внимание переносится с отдельных подразделений на движение работы от начала до конечного результата.

На практике один процесс часто проходит через несколько подразделений. Например, обработка заказа может включать прием заявки, проверку данных, согласование условий, формирование документов, передачу информации на склад и контроль исполнения. Если каждый этап организован отдельно и между ними нет единого информационного пространства, возникают задержки и повторный ввод данных.

2. Цифровая трансформация и бизнес-инжиниринг

Бизнес-инжиниринг в контексте цифровой трансформации представляет собой системный подход к проектированию и совершенствованию процессов, организационной структуры, информационных потоков и управленческих процедур. Его практическая задача состоит в том, чтобы согласовать цели предприятия, работу сотрудников и используемые технологии.

Давенпорт отмечал, что информационные технологии могут быть не только средством автоматизации существующих действий, но и фактором изменения самого способа выполнения работы [2, с. 7–12]. Это положение сохраняет значение и сегодня. Например, электронное согласование может убрать передачу бумажных документов между подразделениями, а единая база данных — сократить повторный ввод одной и той же информации.

3. Показатели оценки эффективности цифрового изменения

Результат цифровой трансформации необходимо оценивать не только по факту внедрения программы. Для предприятия важен экономический и организационный эффект. Поэтому до начала проекта желательно зафиксировать исходные значения ключевых показателей.

К основным показателям можно отнести длительность процесса, трудозатраты, количество ошибок, число повторных операций, стоимость обработки одной заявки и время ожидания согласования. Дополнительно могут использоваться показатели качества обслуживания и удовлетворенности пользователей.

Для наглядности взаимосвязь процесса и оценки результата можно представить следующим образом.

Показатель	До изменения	После цифровизации
Время выполнения операции	Фиксируется исходное значение	Сравнивается с исходным
Количество ручных операций	Определяется при анализе	Оценивается после внедрения
Ошибки и возвраты	Фиксируются за период	Сравниваются по тому же периоду
Трудозатраты	Часы сотрудников	Изменение трудозатрат
Время согласования	Средняя длительность	Средняя длительность после изменения

Рис. 1. Логика оценки результата цифровой трансформации

Практический смысл такой оценки состоит в возможности отделить технологический результат от управленческого. Если после внедрения системы количество действий сократилось, но общее время

процесса не изменилось, необходимо искать причину в других этапах: согласованиях, ожидании информации или распределении ответственности.

4. Условия успешного внедрения

Одним из важных условий цифровой трансформации является участие работников. Изменение процесса затрагивает привычный порядок выполнения задач, поэтому сотрудники должны понимать, какие действия меняются и для чего это необходимо. Кроме того, следует определить ответственных за процесс и установить понятные показатели результата.

Заключение

Цифровая трансформация бизнес-процессов может стать значимым фактором повышения эффективности предприятия, если она связана не только с внедрением технологий, но и с изменением организации работы. Анализ подходов к реинжинирингу показывает, что исходной точкой должна быть проблема процесса, а не конкретный программный продукт.

Практически целесообразно начинать с описания текущего процесса, определения потерь и узких мест, после чего проектировать целевую модель. На следующем этапе выбираются цифровые инструменты, соответствующие поставленным задачам. Эффект оценивается по заранее установленным показателям времени, затрат, качества и трудоемкости.

Список источников

1. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York: HarperBusiness, 1993. 223 p.

2. Davenport T. H. Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology. Boston: Harvard Business School Press, 1993. 337 p.

3. OECD. The Digital Transformation of SMEs. Paris: OECD Publishing, 2021. 275 p. DOI: 10.1787/bdb9256a-en.

4. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Boston: Harvard Business Review Press, 2014. 292 p.

УДК 336.221

ВЛИЯНИЕ НАЛОГОВОЙ РЕФОРМЫ 2026 ГОДА НА СОСТОЯНИЕ ТЕНЕВОГО СЕКТОРА РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ

МЕДВЕДЕВ Д.Д.,
ПАНАРИН Д.И.
студенты
Уральский государственный университет путей сообщения
г. Екатеринбург, РФ

Научный руководитель: Тукова Екатерина Александровна
старший преподаватель кафедры «Мировая экономика и логистика»
Уральский государственный университет путей сообщения
г. Екатеринбург, РФ

Аннотация: В работе исследуется влияние фискальных новаций 2026 года на масштабы теневого сектора. Анализируются параметры повышения НДС до 22%, поэтапного снижения порога дохода для уплаты НДС на УСН (с 60 до 20 млн руб. в 2026 г.), а также меры по легализации занятости. Установлено, что реформа создает разнонаправленные эффекты: стимулирует вывод части бизнеса из тени и одновременно провоцирует рост «серых» схем. На основе статистики 2023–2025 гг. и прогнозов на 2026 г. выявлены ключевые каналы влияния: рост налоговой нагрузки на МСП, увеличение стоимости «теневого» труда, трансформация схем уклонения. Обоснована необходимость дифференцированного подхода к администрированию.
Ключевые слова: налоговая реформа, теневой сектор, НДС, УСН, неформальная занятость, налоговая нагрузка, МСП.

THE IMPACT OF THE 2026 TAX REFORM ON THE STATE OF THE SHADOW SECTOR OF THE RUSSIAN ECONOMY

Medvedev.D.D.,
Panarin.D. I.

Scientific supervisor: Tukova Ekaterina Alexandrovna

Повышение НДС с 20 до 22% с 1 января 2026 года служит для бизнеса четким сигналом о росте фискального давления. Одновременно поэтапно снижается порог дохода для освобождения от НДС на УСН: с 60 млн руб. в 2025 г. до 20 млн в 2026 г. (15 млн в 2027 г. и 10 млн в 2028 г.). Для предпринимателя с оборотом 25 млн руб. возникает неизбежный выбор: дробить бизнес, платить налог или уходить в тень.

По данным Росстата, уровень теневой экономики составляет около 10–12% ВВП. Независимые оценки фиксируют существенно более высокие цифры — 15–20% ВВП (30–40 трлн руб.) [1, с. 45]. Разрыв обусловлен несовершенством методологии учета. Логика «повышение налогов = сокращение тени» не работает линейно: рост ставок может как выталкивать бизнес из тени усилением контроля, так и загонять его глубже из-за роста выгоды от уклонения.

Зависимость между налоговой нагрузкой и теневой экономикой подробно изучена Р.И. Капелюшниковым и Д.И. Зинченко, показавшими, что неформальная занятость глубоко встроена в структуру рынка труда [2, с. 50]. А.Н. Покида, И.А. Газиева и Н.В. Зыбуновская подтверждают лояльность многих работников к «некриминальным» теневым практикам [5, с. 12, 15]. Е.В. Батурина предлагает методологию мониторинга теневых денежных потоков и отмечает смысловые различия в трактовках термина «теневая экономика», что затрудняет сопоставимость оценок [1, с. 30].

Анализ динамики рынка труда показывает: в III квартале 2024 г. Росстат зафиксировал максимум неформальной занятости с 2016 года — 15,8 млн человек (21,3%) [2, с. 60]. В 2025 г. показатель формально снизился до 13,8 млн (18%) [2, с. 61], однако эксперты РАН с учетом скрытой занятости оценивают реальную долю в 28% [6, с. 120].

Таблица 1

Динамика показателей теневого сектора в 2023–2026 гг.

Показатель	2023 г.	2024 г.	2025 г.	2026 г. (оценка)
Теневой сектор, % ВВП (Росстат)	10–12	10–12	10–12	9–11
Теневой сектор, % ВВП (независимые оценки)	15–20	15–20	15–20	16–22
Неформальная занятость, млн чел.	14,2	15,8	13,8	14,5–15,5
Доля неформальной занятости, %	19,1	21,3	18,0	19,0–20,5
Выявлено в теневой занятости, тыс. чел.	720	810	976	н/д
Ущерб от экономических преступлений, млрд руб.	221	238	266	н/д

Источник: составлено автором по данным Росстата, Роструда, МВД, экспертным оценкам [1; 2; 5].

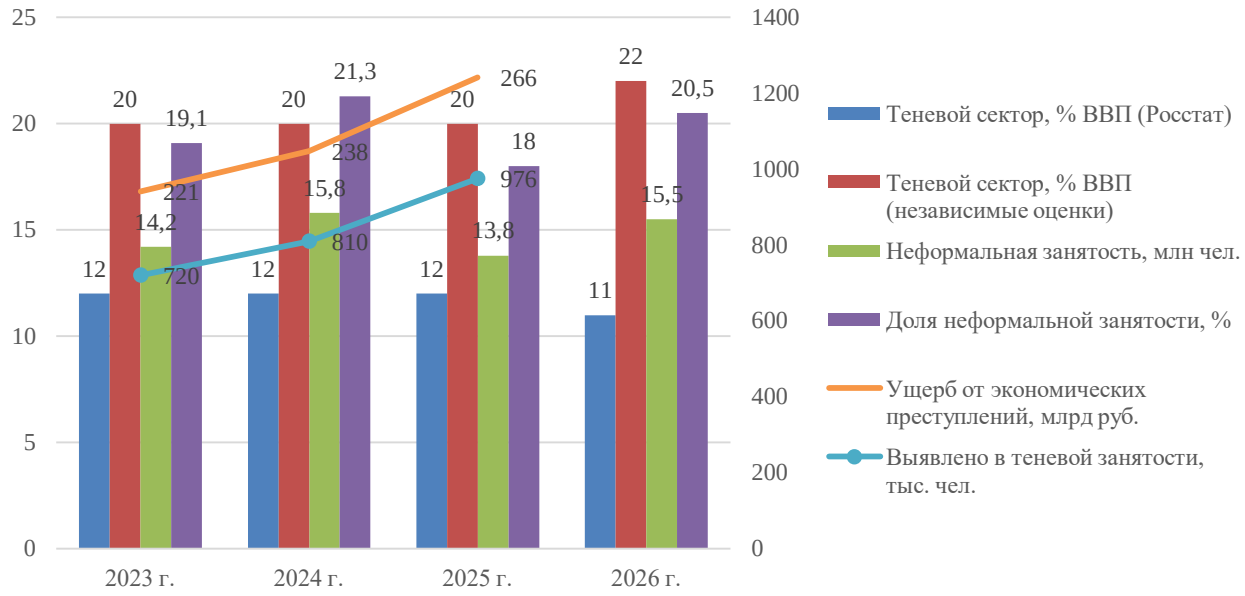

Рис. 1. Динамика показателей теневого сектора в 2023–2026 гг.

Усилиями Роструда выявляемость неформально занятых возросла с 720 тыс. чел. в 2023 г. до 976 тыс. в 2025 г. (рост в 1,35 раза) [5, с. 20–22]. Однако Институт социально-экономических проблем РАН подчёркивает: рост числа самозанятых не ведет к автоматическому сокращению тени [1, с. 88]. Лимит дохода в 2,4 млн руб. для самозанятых стимулирует дробление выручки [3, с. 15]. В 2026 году ожидается рост неформальной занятости до 14,5–15,5 млн чел., так как при НДС 22% и страховых взносах зарплата «в конверте» становится дешевле для работодателя на 30–40%.

Таблица 2

Показатели налоговой преступности в 2023–2026 гг.

Показатель	2023 г.	2024 г.	2025 г.	2026 г. (оценка)
Возбуждено уголовных дел (СКР), тыс.	2,1	2,4	2,8	3,0–3,2
Направлено в суд, тыс.	0,5	0,6	0,7	0,8–0,9
Возмещено ущерба на следствии, млрд руб.	48,2	55,3	66,5	н/д
Арестовано имущества, млрд руб.	52,1	61,4	73,8	н/д
Ущерб от экономических преступлений (9 мес.), млрд руб.	198	222	266	н/д

Источник: составлено автором по данным СКР, МВД, ТАСС [4; 7].

В 2025 г. СКР возбудил 2,8 тыс. дел о налоговых преступлениях (+19% направленных в суд) [4, с. 82–83]. Суммарно за 15 лет в бюджет возвращено 561 млрд руб. (~37 млрд руб. в год), что составляет лишь доли процента от годового теневого оборота [4, с. 83]. Материальный ущерб за 9 месяцев 2025 г. достиг 266 млрд руб. [7] Это говорит о том, что при ликвидации мелких схем крупный теневой бизнес концентрируется.

Росфинмониторинг в 2024–2025 гг. ликвидировал ряд теневых площадок суммарным оборотом свыше 30 млрд руб., выявив более 40 организаторов и 530 заказчиков (преимущественно в сфере строительства, торговли и услуг) [1, с. 102–105].

Таблица 3

Параметры налоговой реформы 2026 года и их влияние на теневой сектор

Параметр	До реформы	После реформы (2026)	Канал влияния на тень
Ставка НДС	20%	22%	Рост стоимости легальных операций
Порог дохода для НДС на УСН	60 млн руб.	20 млн руб.	Выталкивание МСП в дробление или тень
Специальные ставки НДС на УСН	5% / 7%	5% / 7% (сохранены)	Смягчение перехода, но не отмена
Страховые взносы для МСП	15% (льгота)	15% (сохранена)	Частичная компенсация роста НДС
АвтоУСН	Региональный эксперимент	Расширение	Снижение административной нагрузки

Источник: составлено автором по Федеральному закону от 28.11.2025 № 425-ФЗ, разъяснениям ФНС [7; 10].

Статический прирост поступлений НДС оценивается в 227,8 млрд руб., но с учетом поведенческих реакций (дробление, искусственное сдерживание роста) реальный сбор составит 178–210 млрд руб. [3, с. 81] Отмена ответственности за непредставление первой декларации по НДС в 2026 г. дает лишь временную отсрочку [7].

Государство параллельно расширяет механизмы обеления: маркировку, контроль наличных, борьбу с дропперством и развитие АвтоУСН [9, с. 30, 35]. Однако АвтоУСН требует 100% безналичного расчета, что не подходит сферам с высоким наличным оборотом (ремонт, бьюти-сфера, бытовые услуги), где традиционно высока неформальная занятость [4, с. 25]. Из-за ужесточения банковского контроля теневые потоки мигрируют в нефинансовые активы (золото, криптовалюта, неттинг) [1, с. 110; 3, с. 84].

Таблица 4

Сводная оценка влияния реформы 2026 года на теневой сектор

Канал влияния	Направление	Оценка эффекта
Рост НДС до 22%	Рост издержек легального бизнеса	Умеренный рост тени
Снижение порога УСН до 20 млн руб.	Выталкивание МСП	Существенный рост дробления
Специальные ставки НДС (5%/7%)	Смягчение перехода	Частичная компенсация
АвтоУСН	Легализация микробизнеса	Ограниченный охват
Уголовное преследование	Сдерживание крупных схем	Эффект с задержкой
Маркировка импорта	Обеление торговли	Средний эффект

Источник: составлено автором [1; 3; 6; 9].

Выявлен асимметричный эффект: сочетание жестких фискальных параметров (НДС) и льгот приводит не к полному уходу в тень, а к фрагментации и дроблению бизнеса.

Рост числа выявляемых Росфинмониторингом площадок свидетельствует о повышении эффективности администрирования, а не об автоматическом расширении тени [1, с. 112].

Главный фактор риска — снижение порога УСН до 20 млн руб., создающее резкую дискретность налоговой нагрузки.

Реформа 2026 года трансформирует структуру теневого сектора: мелкие схемы уходят глубже, крупные — консолидируются. Без изменения институциональной среды повышение налогов приводит лишь к поиску новых обходных путей.

Список источников

1. Батурина, Е. В. Мониторинг теневого денежного потока в оценке состояния экономической безопасности / Е. В. Батурина. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2025. – 188 с. – ISBN 978-5-16-019649-7. – DOI 10.12737/2132121. – EDN ZDXHTV.

2. Капелюшников, Р. И. Неформальная занятость в России: что говорят альтернативные определения? / Р. И. Капелюшников // Журнал Новой экономической ассоциации. – 2013. – № 4(20). – С. 52-83. – EDN RRVLAN.

УДК 330

ДЕБИТОРСКАЯ И КРЕДИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ КАК ФАКТОРЫ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ХОЗЯЙСТВУЮЩЕГО СУБЪЕКТА В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИКИ 2026 ГОДА

ПИЛИПЕНКО МАРИЯ НИКОЛАЕВНА
к.э.н.
КОЛОМЕЙЦЕВА ЯНА ВЛАДИМИРОВНА,
МОРОЗОВА ЮЛИЯ НИКОЛАЕВНА
студенты
ФГБОУ ВО РГЭУ «РИНХ»

Аннотация: В статье исследуется изменение роли дебиторской и кредиторской задолженности в системе управления оборотным капиталом предприятия в условиях высокой стоимости заёмных ресурсов и цифровизации расчётных отношений.
Ключевые слова: Дебиторская задолженность, кредиторская задолженность, финансовый цикл, ликвидность, оборотный капитал, финансовая устойчивость.

RECEIVABLES AND PAYABLES AS FACTORS OF FINANCIAL STABILITY OF A BUSINESS ENTITY IN THE ECONOMY OF 2026

Pilipenko Maria Nikolaevna,
Kolomeitseva Yana Vladimirovna,
Morozova Yulia Nikolaevna

Abstract: The article examines the change in the role of receivables and payables in the working capital management system of the enterprise in the conditions of high cost of debt resources and digitalization of settlement relations.
Keywords: Accounts receivable, accounts payable, financial cycle, liquidity, working capital, financial stability.

В экономических условиях 2026 г. устойчивость предприятия определяется не столько формальными показателями прибыли, сколько способностью поддерживать положительный денежный поток. Высокая ключевая ставка, ужесточение требований банковского сектора и повсеместное внедрение цифровых сервисов контроля расчётов существенно изменяют традиционные подходы к управлению оборотным капиталом. В этой связи дебиторская и кредиторская задолженность требуют переосмысления как объекты финансового менеджмента, поскольку именно они опосредуют движение денежных средств между предприятием и его контрагентами и во многом определяют параметры финансового цикла.

В научной литературе дебиторская задолженность рассматривается как сумма требований предприятия к контрагентам, возникающих в результате реализации товаров, работ или услуг на условиях отсрочки платежа, тогда как кредиторская задолженность представляет собой совокупность обязательств предприятия перед поставщиками, подрядчиками, бюджетом и иными кредиторами. Оба вида задолженности являются элементами оборотного капитала и оказывают непосредственное влияние на длительность финансового цикла, что обусловливает необходимость их совместного анализа в рамках единой финансовой политики. При этом традиционная интерпретация кредиторской задолженности как относительно дешёвого источника финансирования, не предполагающего прямого начисления процентов, в условиях 2026 г. требует существенного уточнения, поскольку отсрочка платежа всё чаще приобретает вменённую стоимость, проявляющуюся либо в повышенной цене поставки, либо в упущенной выгоде от отсутствия скидки за предоплату. Если поставщик предлагает выбор между предоплатой со скидкой и отсрочкой без скидки, разница в цене фактически представляет собой плату за пользование денежными средствами, и в отдельных отраслях такая вменённая ставка может достигать 15–20% годовых, что сопоставимо с условиями банковского кредитования. Следовательно, решение о выборе условия поставки должно основываться на сравнении стоимости отсрочки с доходностью альтернативного использования средств, а не на формальном представлении о её бесплатности.

Особое место в структуре обязательств занимает задолженность перед бюджетом и внебюджетными фондами. В 2026 г. цифровые системы налогового администрирования позволяют выявлять расхождения и задержки в режиме, близком к реальному времени, поэтому использование налоговых обязательств как инструмента покрытия кассовых разрывов сопряжено с высоким риском применения мер принудительного взыскания, включая блокировку счетов, и не может рассматриваться как элемент нормальной финансовой политики. Дополнительным фактором, усиливающим значимость дисциплины расчётов, становится цифровизация, приведшая к формированию открытых или условно открытых рейтингов платёжной дисциплины: просроченная кредиторская задолженность может отражаться в скоринговых моделях банков и контрагентов, снижая доступность гарантий, отсрочек и иных форм торгового финансирования. Таким образом, кредиторская задолженность оказывает не только финансовое, но и репутационное воздействие, что превращает её в объект стратегического, а не исключительно оперативного управления.

Не менее сложной является природа дебиторской задолженности. Предоставляя покупателю отсрочку платежа, предприятие фактически кредитует его за счёт собственных или заёмных средств, а величина альтернативных издержек может быть оценена по формуле:

$$C = S \times r \times t / 365$$

где S — сумма задолженности;

r — ставка альтернативного вложения или стоимость капитала;

t — период отсрочки в днях.

При высокой ставке даже относительно небольшая по объёму дебиторская задолженность способна генерировать существенные потери недополученного дохода, что делает управление ею не менее значимым, чем управление кредиторскими обязательствами. В ответ на эти вызовы в 2026 г. получают распространение факторинг, страхование коммерческих кредитов, цессия и динамическое ценообразование: факторинг позволяет ускорить поступление денежных средств, однако сопровождается комиссионными издержками; страхование защищает от риска неплатежа крупного покупателя, но требует оценки страховой премии; цессия применяется преимущественно к просроченной задолженности и предполагает дисконт. При этом необходимо учитывать, что просроченная задолженность утрачивает свойства ликвидного актива, ограниченно принимается в залог, а её взыскание требует временных и финансовых затрат; в условиях замедления экономического роста возможен эффект домино, при котором задержка платежа одним крупным контрагентом провоцирует цепочку неплатежей среди его поставщиков.

Сбалансированность дебиторской и кредиторской задолженности находит концентрированное выражение в показателе финансового цикла, рассчитываемом как:

$$ФЦ = ПОДЗ + ПОЗ – ПОКЗ$$

где ПОДЗ — период оборота дебиторской задолженности;

ПОЗ — период оборота запасов;

ПОКЗ — период оборота кредиторской задолженности.

Чем короче финансовый цикл, тем ниже потребность предприятия во внешнем финансировании, и именно поэтому синхронизация сроков обоих видов задолженности приобретает характер ключевой управленческой задачи. В зависимости от соотношения этих сроков и общей рыночной конъюнктуры формируются различные модели поведения: агрессивная модель, предполагающая одновременный рост дебиторской и кредиторской задолженности и работоспособная при расширении рынка, но неустойчивая при замедлении спроса; консервативная модель, основанная на преобладании предоплаты и минимальных отсрочках, которая снижает риски, но ограничивает рост; рискованная модель, при которой длительная отсрочка покупателям предоставляется при отсутствии адекватной отсрочки от поставщиков, вследствие чего предприятие финансирует контрагентов за счёт дорогих кредитов; и, наконец, сбалансированная модель, предполагающая синхронизацию сроков дебиторской и кредиторской задолженности, при которой отсрочка, полученная от поставщика, не короче отсрочки, предоставленной покупателю. Именно последняя модель представляется наиболее устойчивой в условиях высокой стоимости капитала.

Практические направления совершенствования управления задолженностью логически вытекают из проведённого анализа. В области кредиторской задолженности целесообразны диверсификация поставщиков, сравнение скидки за предоплату с доходностью собственных средств, использование законных налоговых рассрочек и инвестиционных вычетов, а также контроль платёжной дисциплины. В области дебиторской задолженности эффективны сегментация клиентов по уровню риска, установление кредитных лимитов, включение стоимости отсрочки в цену, применение аккредитивов и предоплаты для новых контрагентов, а также страхование и факторинг. Существенным элементом совершенствования выступает автоматизация, поскольку ручной контроль задолженности в условиях 2026 г. является недостаточно надёжным: ERP-системы с модулями искусственного интеллекта позволяют автоматически оценивать кредитоспособность контрагентов, блокировать отгрузки при превышении лимитов и формировать претензии, что снижает субъективизм и повышает оперативность управления.

Проведённое исследование позволяет сделать вывод, что в 2026 г. дебиторская и кредиторская задолженность перестают быть второстепенными объектами учёта и становятся факторами стратегической устойчивости предприятия. Кредиторская задолженность приобретает черты платного, но управляемого ресурса, требующего дисциплины и оценки вменённой стоимости, тогда как дебиторская задолженность трансформируется в источник альтернативных издержек и кредитных рисков, что обусловливает необходимость её страхования, скоринга и автоматизированного контроля. Комплексное управление обоими видами задолженности, основанное на синхронизации их сроков, оценке вменённых издержек и использовании цифровых инструментов, выступает необходимым условием поддержания положительного денежного потока и финансовой устойчивости предприятия в современных экономических условиях.

Список источников

1. Афоничкин, А. И. Финансовый менеджмент : учебник и практикум для вузов / А. И. Афоничкин, Л. И. Журова, Д. Г. Михаленко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Юрайт, 2026. — 484 с.

2. Екимова, К. В. Финансовый менеджмент : учебник для среднего профессионального образования / К. В. Екимова, И. П. Савельева, К. В. Кардапольцев. — Москва : Юрайт, 2025. — 381 с.

3. Погодина, Т. В. Финансовый менеджмент : учебник и практикум для вузов / Т. В. Погодина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Юрайт, 2026. — 259 с.

МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 330

ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА

КАРХ ЕКАТЕРИНА АНДРЕЕВНА
студент
Южно-Уральский технологический университет

Научный руководитель: Сергеичева Ирина Анатольевна
к.п.н., доцент кафедры
Южно-Уральский технологический университет

Аннотация: В статье рассматривается проектный менеджмент как действенный инструмент повышения эффективности малого бизнеса. Анализируются теоретические основы, выявляются ключевые проблемы внедрения и предлагаются практические решения. Обосновывается, что адаптация проектных методов позволяет малым предприятиям системно управлять ресурсами и достигать стратегических целей в условиях ограниченности бюджета.
Ключевые слова: проектный менеджмент, малый бизнес, управление ресурсами, эффективность, адаптация.

PROJECT MANAGEMENT AS A TOOL FOR THE DEVELOPMENT OF SMALL BUSINESS

Karh Ekaterina Andreevna

Scientific supervisor: Sergeicheva Irina Anatolyevna

Abstract: The article examines project management as an effective tool for improving the efficiency of small businesses. The theoretical foundations are analyzed, key implementation challenges are identified, and practical solutions are proposed. It is argued that adapting project methods enables small businesses to manage resources systematically and achieve strategic goals under budget constraints.
Keywords: project management, small business, resource management, efficiency, adaptation.

Актуальность темы обусловлена тем, что малый бизнес сталкивается с высокой конкуренцией и необходимостью оперативно реагировать на изменения рынка. При этом большинство предприятий данного сектора используют интуитивное управление, что приводит к срыву сроков, перерасходу средств и потере клиентов.

Целью статьи является обоснование применения проектного менеджмента как системного инструмента развития, позволяющего структурировать деятельность и повысить устойчивость бизнеса.

Теоретическая основа проектного менеджмента базируется на стандартах PMBOK и PRINCE2, которые описывают процессы инициации, планирования, исполнения, контроля и завершения проекта [6]. Для малого бизнеса ключевыми элементами являются управление объемом работ, временем и стоимостью, так как именно эти параметры критичны при ограниченных ресурсах [2].

Сущность проектного менеджмента в малом бизнесе заключается в переносе классических методов на небольшие команды с гибким распределением ролей. Анализ показывает, что формальные инструменты (диаграммы Ганта, матрицы ответственности) упрощают координацию, однако требуют адаптации под масштаб деятельности. В таблице 1 представлено сравнение традиционного и

проектного подходов в контексте малого бизнеса [1].

Таблица 1

Сравнение традиционного и проектного подходов

Параметр	Традиционный подход	Проектный подход
Планирование	Краткосрочное, реактивное	Долгосрочное, с этапами
Контроль ресурсов	Интуитивный, по факту	Плановый, с метриками
Ответственность	Размытая, у руководителя	Четкая, у владельца проекта
Гибкость	Низкая, изменения хаотичны	Средняя, через управление рисками

При анализе выявлены три основные проблемы.

Первая – дефицит времени у владельцев бизнеса, которые совмещают операционные и стратегические задачи, что препятствует системному планированию.

Вторая – недостаток квалификации сотрудников, так как в малых командах редко есть выделенные проект-менеджеры [7].

Третья – сопротивление изменениям из-за привычки к неформальным коммуникациям и боязни бюрократии, что снижает мотивацию к внедрению новых регламентов. В таблице 2 отражены частота и последствия данных проблем по данным опроса 40 малых предприятий (2025 г.) [4].

Таблица 2

Проблемы внедрения проектного менеджмента в малом бизнесе

Проблема	Частота (доля предприятий)	Основные последствия
Дефицит времени руководителя	72%	Срыв сроков, авралы
Низкая квалификация персонала	58%	Ошибки в оценке трудозатрат
Сопротивление изменениям	45%	Отказ от планирования, возврат к хаосу

Для решения выявленных проблем предлагается следующий комплекс мер. Во-первых, внедрение упрощенных шаблонов проектного управления, включающих чек-листы и одностраничные планы, что сокращает временные затраты до 30% по сравнению с полным PMBOK [3].

Во-вторых, проведение коротких обучающих сессий (до 4 часов) для сотрудников с фокусом на базовые инструменты – матрицу RACI и диаграмму Ганта, что повышает компетентность без отрыва от работы.

В-третьих, поэтапное внедрение изменений: сначала в пилотном проекте, затем масштабирование с публичным признанием успехов, что снижает сопротивление. Дополнительно рекомендуется использовать бесплатные онлайн-платформы для трекинга задач, что минимизирует издержки на ПО [5].

Таким образом, проектный менеджмент является эффективным инструментом развития малого бизнеса, позволяя перейти от интуитивного управления к структурированному. Выявленные проблемы преодолимы при адаптации методов под ограниченные ресурсы, обучении персонала и поэтапной интеграции. Практическая ценность статьи заключается в конкретных решениях, применимых в условиях малого предприятия, что способствует повышению конкурентоспособности и устойчивому росту.

Список источников

1. Белокрылова, О. С. Проектный менеджмент персонала в условиях новой реальности // Краснодар: ФГБУ «Российское энергетическое агентство» Минэнерго России Краснодарский ЦНТИ-филиал ФГБУ «РЭА» Минэнерго России, 2023. – С. 86-91.

2. Ван, Х. Проектный менеджмент в структуре современного менеджмента // Евразийский юридический журнал. – 2023. – № 8(183). – С. 491-492.

3. Исаенко, А. Н. Правовое регулирование в проектном менеджменте // Санкт-Петербург: ООО Центр научно-информационных технологий Астерион, 2026. – С. 64-68.

4. Красильникова, Ю. С. Основы современного проектного менеджмента // Экономика и предпринимательство. – 2024. – № 10(171). – С. 815-818.

5. Пахомова, Ю. А. Принципиальная основа механизма формирования проектной команды в системе проектного менеджмента. – Курск: Курский государственный университет, 2023. – С. 120-125.

6. Петренко, А. А. Проектный менеджмент в системе образования. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью «Русайнс», 2023. – 142 с.

7. Проектный менеджмент : Учебное пособие / М. А. Кушнер, А. А. Кушнер, Н. А. Дубинина, Ю. В. Тараскина. – Астрахань : Астраханский государственный технический университет, 2023. – 100 с.

УДК 351.83

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

ИВАСЕНКО ОЛЕГ АНАТОЛЬЕВИЧ
студент
ФГБОУ ВО «Азовский государственный педагогический университет им. П.Д. Осипенко»
г. Бердянск, Россия

Аннотация: В статье рассматриваются проблемы управления мотивацией муниципальных служащих в условиях цифровой трансформации российского государственного управления. Анализируются ключевые факторы снижения мотивации: неконкурентная оплата труда, многозадачность, рутинизация и разрыв между развитием компетенций и карьерным ростом. Обосновывается необходимость интеграции цифровых инструментов в систему мотивации.
Ключевые слова: муниципальная служба, мотивация труда, цифровая трансформация, карьерное развитие, управление персоналом.

IMPROVING MOTIVATION MANAGEMENT MUNICIPAL EMPLOYEES IN A DIGITAL ENVIRONMENT TRANSFORMATIONS

Ivasenko Oleg Anatolyevich

Annotation. The article discusses the problems of managing the motivation of municipal employees in the context of the digital transformation of Russian public administration. The key factors of motivation reduction are analyzed: uncompetitive pay, multitasking, routine, and the gap between competence development and career growth. The necessity of integrating digital tools into the motivation system is substantiated.
Keywords: municipal service, labor motivation, digital transformation, career development, personnel management.

Цифровая трансформация государственного управления в Российской Федерации, реализуемая в рамках национальной программы «Цифровая экономика» и федерального проекта «Цифровое государственное управление», кардинальным образом изменяет условия профессиональной деятельности муниципальных служащих. Внедрение платформенных решений, автоматизация документооборота, переход на электронное взаимодействие с гражданами и развитие систем межведомственного электронного взаимодействия создают принципиально новую организационную среду, в которой традиционные механизмы мотивации персонала демонстрируют свою недостаточную эффективность. Муниципальные служащие оказываются в ситуации двойного давления: с одной стороны, возрастают требования к цифровым компетенциям и скорости обработки информации, с другой — сохраняются устоявшиеся административные процедуры и бюрократические практики, не адаптированные к новой технологической реальности. Именно это противоречие обусловливает актуальность исследования проблем совершенствования управления мотивацией муниципальных служащих в условиях цифровой трансформации[1].

Проблема мотивации муниципальных служащих в современных российских условиях характеризуется рядом устойчивых дефицитов, выявленных в ходе масштабных социологических исследований. Эмпирической базой анализа выступают данные анкетного опроса муниципальных служащих, проведённого Е.М. Крыловой (N = 3066 человек), который позволил выявить ключевые факторы снижения мотивации. К числу наиболее значимых относятся многозадачность, неконкурентный уровень заработной платы, высокий уровень загруженности и рутинный характер работы. Организационное давление, выраженное в рисках уголовной ответственности и чрезмерном количестве проверок со стороны контрольно-надзорных органов, также оказывает неблагоприятное воздействие на профессиональное самочувствие муниципальных служащих, причём наиболее остро данная проблема воспринимается респондентами, занимающими высшие ступени в должностной иерархии. Негативное действие организационно-административных факторов в совокупности с низкой финансовой ресурсностью муниципалитетов может инициировать формирование таких неблагоприятных поведенческих моделей, как ресурсно-затратная, сопровождающаяся стрессом и выгоранием, и редукционная, проявляющаяся в дистанцированности, отчуждении и деперсонализации[2].

Особого внимания заслуживает проблема разрыва между развитием профессиональных компетенций и карьерным продвижением муниципальных служащих. Исследование показало, что удовлетворённость совершенствованием профессиональных навыков отметили 85,2% респондентов, однако 44,9% не удовлетворены возможностями карьерного роста . Нарушение принципа единства профессионально-карьерного развития может рассматриваться в качестве одного из ключевых факторов снижения мотивации. Парадоксальным образом цифровая трансформация, объективно требующая постоянного обновления знаний и навыков, не сопровождается созданием адекватных механизмов признания и вознаграждения этого развития. Муниципальные служащие, осваивающие новые цифровые инструменты и повышающие свою квалификацию, не получают соответствующего карьерного продвижения, что порождает ощущение несправедливости и снижает готовность к дальнейшему профессиональному совершенствованию[3].

Проблематика мотивации государственных и муниципальных служащих получила освещение в трудах как отечественных, так и зарубежных исследователей. В российской научной традиции значительный вклад в изучение данной проблематики внесли Е.М. Крылова, О.В. Пивоварова, С.В. Симоненко и другие авторы, рассматривающие мотивацию через призму организационных факторов, ценностных ориентаций и поведенческих моделей. Методические подходы к нематериальной мотивации государственных гражданских служащих разработаны Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации, что свидетельствует о признании данной проблематики на уровне государственной кадровой политики. Зарубежные исследования, в частности работы Дж. Перри, акцентируют внимание на феномене мотивации общественного служения и его трансформации в условиях цифровизации. Международный опыт, обобщённый в публикациях ОЭСР, демонстрирует, что обучение и развитие являются наиболее значимым драйвером вовлечённости государственных служащих, опережая по силе влияния даже удовлетворённость оплатой труда. Однако применительно к российским муниципальным служащим проблема состоит в том, что цифровая трансформация предъявляет новые требования к компетенциям, но не создаёт адекватных механизмов мотивации для их развития[4].

Опираясь на труды перечисленных учёных, мы считаем правомерным развивать их идеи в направлении интеграции цифровых инструментов в систему управления мотивацией муниципальных служащих. Существующие исследования либо констатируют наличие мотивационных дефицитов, либо предлагают общие рекомендации по совершенствованию кадровой работы, но не рассматривают цифровую трансформацию как фактор, способный одновременно и усугублять, и смягчать эти дефициты. Между тем цифровые технологии открывают принципиально новые возможности для персонализированного управления мотивацией, основанного на данных о реальной активности служащих, их профессиональном развитии и карьерных траекториях. Именно в этом направлении представляется перспективным развитие теории и практики управления мотивацией на муниципальной службе[5].

Таким образом, совершенствование управления мотивацией муниципальных служащих в условиях цифровой трансформации представляет собой комплексную задачу, требующую интеграции тех-

нологических, организационных и кадровых решений. Ключевыми направлениями являются создание персонализированных траекторий профессионального развития на основе цифровых платформ, обеспечение прозрачности и объективности карьерного продвижения, развитие каналов вертикальной коммуникации и признания вклада служащих, а также сбалансированное использование систем мониторинга с учётом потребности в автономии.

Список источников

1. Пивоварова, О. В. Совершенствование управления системой мотивации муниципальных служащих / О. В. Пивоварова // Лидерство и менеджмент. 2025. Т. 12, № 9. С. 1925-1944.

2. Крылова, Е. М. Формирование системы мотивации персонала в органах местного самоуправления // ЕГИ. 2025. №6 (62). С. 1184-1190.

3. Симоненко, С. В. Влияние цифровизации на траектории карьерного развития муниципальных служащих: вызовы и возможности / С. В. Симоненко. Текст: непосредственный // Молодой ученый. 2025. № 44 (595). С. 114-116.

4. Агибалова, О.Ю. Кадровое обеспечение муниципальной службы: практика, проблемы и пути развития // Вестник Воронежского института экономики и социального управления. 2024. № 3. С. 8-12.

5. Галактионов, Д.В. Организационные и управленческие провалы системы оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2023. № 3. С. 11-16.

©□ Ивасенко Олег Анатольевич, 2026.

УДК 005.35

КОММУНИКАТИВНО-РЕПРЕЗЕНТАТИВНАЯ ФУНКЦИЯ НЕФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ И ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ В ОТНОШЕНИЯХ АКЦИОНЕРОВ И МЕНЕДЖМЕНТА

МАРЬИНА ЕКАТЕРИНА ДМИТРИЕВНА
преподаватель кафедры учета, статистики и аудита
Московский государственный институт международных отношений (университет)
Министерства иностранных дел Российской Федерации

Аннотация: Статья посвящена коммуникативно-репрезентативной функции нефинансовой отчетности во взаимодействии собственников и менеджмента. Сопоставление агентской и стейкхолдерской теорий, теории легитимности и сигнального подхода показывает, что эти подходы описывают разные уровни одной системы коммуникации, а не конкурируют между собой. Уточнено содержание функции, которая рассматривается как способность нефинансовой отчетности служить двусторонним каналом, где на раскрытие информации о факторах устойчивого развития собственники отвечают обратным воздействием на менеджмент. Выделены три группы механизмов обратной связи акционеров, а именно голосование на общем собрании, взаимодействие с эмитентом и решения об аллокации капитала.
Ключевые слова: нефинансовая отчетность, коммуникативно-репрезентативная функция, теория стейкхолдеров, теория легитимности, обратная связь акционеров, корпоративное управление

COMMUNICATIVE-REPRESENTATIONAL FUNCTION OF NON-FINANCIAL REPORTING AND FEEDBACK IN SHAREHOLDER–MANAGEMENT RELATIONS

Marina Dmitrievna Ekaterina

Abstract: This paper focuses on how non-financial reporting performs its communicative-representational function in the interaction between owners and management. A comparison of agency and stakeholder theories, legitimacy theory and the signaling approach shows that these approaches describe different levels of a single communication system rather than compete with each other. The content of the function is clarified; it is considered as the capacity of non-financial reporting to serve as a two-way channel in which owners respond to the disclosure of sustainability-related information by influencing management. Three groups of shareholder feedback mechanisms are identified, namely voting at the general meeting, engagement with the issuer and capital allocation decisions.
Key words: non-financial reporting, communicative-representational function, stakeholder theory, legitimacy theory, shareholder feedback, corporate governance

В исследованиях нефинансовой отчетности (НФО) преобладают два подхода. В одних работах ее рассматривают как вид корпоративной отчетности и изучают состав и качество раскрываемых показателей, в других анализируют реакцию рынка капитала на публикацию отчетов. Значительно меньше изучено место НФО в системе корпоративного управления, то есть ее роль канала коммуникации между менеджментом и акционерами. Цель статьи состоит в уточнении содержания коммуникативно-

репрезентативной функции НФО на основе сопоставления нескольких теорий корпоративного раскрытия.

Стейкхолдерская теория и теория легитимности

Агентская теория рассматривает отношения собственника и наемного управляющего, интересы которых не совпадают [1], и поэтому описывает лишь одну линию коммуникации. Стейкхолдерская теория Р. Фримена очерчивает круг адресатов корпоративной информации шире, относя к ним все группы, которые способны влиять на достижение целей организации или сами испытывают влияние ее деятельности [2]. Т. Дональдсон и Л. Престон уточнили, что помимо нормативного измерения у стейкхолдерского подхода есть и инструментальное измерение. Учет интересов заинтересованных сторон, согласно их аргументации, связан с результативностью самой компании [3]. Для акционера из этого следует практический вывод. Сведения об отношениях компании с работниками, регуляторами и территориями присутствия важны и для него, поскольку по ним можно судить об устойчивости будущих денежных потоков компании, от которых зависит его доход.

Теория легитимности рассматривает деятельность компании с позиции норм и ожиданий общества. М. Сачмен определял легитимность как обобщенное восприятие действий организации в качестве желательных и уместных при сложившейся системе норм и ценностей [4]. В отраслях с высоким экологическим следом от легитимности зависит сама возможность вести деятельность. Ее утрата оборачивается регуляторным давлением, а затем и ограничением доступа к капиталу и новым проектам. НФО в подобных условиях служит инструментом поддержания легитимности, а акционер получает из нее сведения о том, насколько прочно положение компании в глазах общества и регуляторов. Связь учета интересов заинтересованных сторон со стоимостью компании обсуждается и в российской литературе [5].

Коммуникативно-репрезентативная функция нефинансовой отчетности

Перечисленные теории нередко противопоставляются, однако применительно к НФО они описывают разные уровни единой системы коммуникации. Агентская теория задает основную линию «менеджмент – акционеры» и объясняет, зачем раскрытие нужно собственнику. Стейкхолдерская теория и теория легитимности описывают внешнюю среду компании, состояние которой само становится предметом интереса акционера. Сигнальный подход объясняет, как адресат отличает содержательное раскрытие от декларативного [6].

Сопоставление подходов позволяет уточнить содержание коммуникативно-репрезентативной функции НФО. Под ней понимается способность нефинансовой отчетности выступать двусторонним управленческим каналом, посредством которого менеджмент передает акционерам проверяемую информацию о существенных факторах устойчивого развития, а акционеры формируют обратное воздействие — через голосование, взаимодействие с советом директоров и эмитентом, решения об аллокации капитала, — побуждающее менеджмент корректировать стратегию. Принципиальны три характеристики. Во-первых, двусторонность. Коммуникация не завершается публикацией отчета и продолжается реакцией собственников. Во-вторых, многоуровневость адресатов при приоритете акционеров как принципала. В-третьих, встроенность в систему корпоративного управления. Значение НФО определяется ее связью с институтами голосования, комитетами совета директоров и политикой вознаграждения менеджмента.

Обратное воздействие акционеров осуществляется посредством трех групп механизмов. Наиболее формализовано голосование на общем собрании, где рядом с традиционными вопросами, такими как избрание совета директоров и одобрение крупных сделок, появляются резолюции по климатической стратегии. Более гибким инструментом является взаимодействие с эмитентом (engagement). В международной практике крупные институциональные инвесторы обсуждают конкретные аспекты повестки устойчивого развития с менеджментом и советом директоров напрямую, без вынесения вопроса на собрание [8]. Свою оценку раскрытой информации акционер транслирует и решениями об аллокации капитала, поскольку покупка, наращивание либо сокращение позиции отражаются на цене бумаг и стоимости привлечения капитала для эмитента.

Действенность такой обратной связи подтверждается эмпирически. По данным глобального опроса, большинство институциональных инвесторов используют информацию об устойчивом разви-

тии в инвестиционном процессе, руководствуясь прежде всего финансовыми мотивами [7]. Климатические риски воспринимаются такими инвесторами как значимые для портфелей, и реакцией на них чаще становится взаимодействие с менеджментом, а не продажа акций [8]. При этом реакция рынка избирательна. Ценовое значение имеют раскрытия по существенным для конкретной отрасли вопросам [9], а связь устойчивых практик с результатами деятельности проявляется на длинном горизонте [10]. Иными словами, акционеры используют НФО в своих решениях, но лишь тогда, когда раскрытие затрагивает существенные факторы и вызывает доверие. В российской практике обратная связь по нефинансовой повестке развита слабее. Единственной регламентированной формой участия акционеров остается голосование на общем собрании, а нефинансовая отчетность в повестку собраний, как правило, не входит, поэтому коммуникация по этому каналу остается преимущественно односторонней.

Заключение

Проведенное сопоставление приводит к двум выводам. Агентский, стейкхолдерский, легитимационный и сигнальный подходы к нефинансовой отчетности не конкурируют между собой. Каждый из них описывает свой уровень единой системы коммуникации, центральное место в которой занимают отношения «акционеры – менеджмент». Коммуникативно-репрезентативная функция НФО носит двусторонний характер. Собственники отвечают на раскрытие информации воздействием на стратегию компании, и именно наличие обратной связи отличает содержательную отчетность от декларативной. Дальнейшее направление исследования видится в разработке методики оценки коммуникационной эффективности нефинансовой отчетности, которая позволит измерять, в какой мере акционеры получают и используют раскрываемую компанией информацию.

Список источников

1. Jensen M.C., Meckling W.H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure // Journal of Financial Economics. – 1976. – Vol. 3, No. 4. – P. 305–360.

2. Freeman R.E. Strategic management: A stakeholder approach. – Boston: Pitman, 1984. – 276 p.

3. Donaldson T., Preston L.E. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications // Academy of Management Review. – 1995. – Vol. 20, No. 1. – P. 65–91.

4. Suchman M.C. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches // Academy of Management Review. – 1995. – Vol. 20, No. 3. – P. 571–610.

5. Ивашковская И.В. Стейкхолдерский подход к управлению, ориентированному на приращение стоимости компании // Корпоративные финансы. – 2012. – № 1 (21). – С. 14–23.

6. Spence M. Job market signaling // The Quarterly Journal of Economics. – 1973. – Vol. 87, No. 3. – P. 355–374.

7. Amel-Zadeh A., Serafeim G. Why and how investors use ESG information: Evidence from a global survey // Financial Analysts Journal. – 2018. – Vol. 74, No. 3. – P. 87–103.

8. Krueger P., Sautner Z., Starks L.T. The importance of climate risks for institutional investors // The Review of Financial Studies. – 2020. – Vol. 33, No. 3. – P. 1067–1111.

9. Khan M., Serafeim G., Yoon A. Corporate sustainability: First evidence on materiality // The Accounting Review. – 2016. – Vol. 91, No. 6. – P. 1697–1724.

10. Eccles R.G., Ioannou I., Serafeim G. The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance // Management Science. – 2014. – Vol. 60, No. 11. – P. 2835–2857.

© Е.Д. Марьина, 2026

УДК 342.5

НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ТЕРРИТОРИИ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

ПОЛЬШАКОВ ДМИТРИЙ СЕРГЕЕВИЧ
магистр
ОЧУВО «Московский инновационный университет»

Аннотация: В статье исследуется система нормативно-правового регулирования управления развитием территории муниципального образования в Российской Федерации. Автор раскрывает иерархическую структуру правового регулирования, выделяя федеральный, региональный и муниципальный уровни, а также анализирует соотношение документов стратегического и территориального планирования. Делается вывод о необходимости дальнейшего совершенствования правового регулирования в целях повышения эффективности управления развитием муниципальных образований.
Ключевые слова: нормативно-правовое регулирование, муниципальное образование, управление развитием территории, местное самоуправление, стратегическое планирование.

LEGAL REGULATION OF MANAGING THE DEVELOPMENT OF THE TERRITORY OF A MUNICIPALITY

Polshakov Dmitry S.

Abstract: The article examines the system of regulatory and legal regulation of the management of the development of a municipal entity's territory in the Russian Federation. The author reveals the hierarchical structure of legal regulation, identifying the federal, regional, and municipal levels, and also analyzes the relationship between strategic and territorial planning documents. The conclusion is drawn that further improvement of legal regulation is necessary to increase the efficiency of managing the development of municipal entities.
Keywords: regulatory and legal regulation, municipal entity, management of territory development, local self-government, strategic planning.

Эффективное управление развитием территории муниципального образования невозможно без чёткой и непротиворечивой нормативно-правовой базы, определяющей полномочия органов местного самоуправления, формы и методы планирования, а также механизмы реализации управленческих решений [8, с. 12]. В Российской Федерации правовое регулирование в данной сфере носит многоуровневый характер и включает федеральные законы, подзаконные нормативные акты, законы субъектов Российской Федерации и муниципальные правовые акты [7, с. 22]. Анализ этой системы позволяет выявить как её сильные стороны, так и проблемные зоны, требующие дальнейшего совершенствования [10, с. 68].

Основополагающим нормативным правовым актом, определяющим общие принципы организации местного самоуправления в Российской Федерации, является Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» [2]. Данный закон устанавливает общие правовые, территориальные, организационные и экономические принципы организации местного самоуправления [2, ст. 1]. К вопросам местного значения, в рамках которых осуществляется управление развитием территории, Закон № 131-ФЗ относит утверждение правил благоустройства территории поселения, создание условий для развития местного традиционного народного художе-

ственного творчества, обеспечение условий для развития физической культуры и спорта на территории муниципального образования [2, ст. 14, 15, 16]. При этом органы местного самоуправления муниципального района обладают всеми правами и полномочиями органов местного самоуправления поселения на межселенных территориях [2, ст. 15].

Важное место в системе правового регулирования занимает Федеральный закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации» [3]. Данный закон устанавливает правовые основы стратегического планирования, координации государственного и муниципального управления [3, ст. 1]. Стратегическое планирование осуществляется на федеральном уровне, уровне субъектов Российской Федерации и уровне муниципальных образований [3, ст. 7]. Закон определяет, что стратегическое планирование направлено на достижение целей и приоритетов социально-экономического развития и обеспечения национальной безопасности Российской Федерации [3, ст. 4].

Статья 39 Закона № 172-ФЗ [3] закрепляет перечень документов стратегического планирования, разрабатываемых на уровне муниципального образования. К ним относятся документы, необходимые для обеспечения бюджетного процесса в муниципальных районах и городских округах, а также, по решению органов местного самоуправления, стратегия социально-экономического развития муниципального образования и план мероприятий по её реализации [3, ст. 39]. Важно отметить, что при буквальном прочтении закона население муниципального образования не является полноценным участником стратегического планирования на территории своего проживания, поскольку в числе участников стратегического планирования на муниципальном уровне названы только органы местного самоуправления и муниципальные организации в случаях, предусмотренных муниципальными правовыми актами [8, с. 55].

Градостроительный кодекс Российской Федерации [1] составляет ещё один важный блок правового регулирования управления развитием территории. В соответствии со статьёй 1 Градостроительного кодекса [1], градостроительная деятельность – это деятельность по развитию территорий, включая планировку территорий. Статья 18 Кодекса [1] определяет документы территориального планирования муниципальных образований: схемы территориального планирования муниципальных районов и генеральные планы поселений. Территориальное планирование является долгосрочным планированием развития территорий, в том числе для установления функциональных зон, определения объектов регионального и местного значения [9, с. 74].

На региональном уровне правовое регулирование управления развитием территории муниципальных образований осуществляется посредством законов субъектов Российской Федерации о местном самоуправлении, о стратегическом планировании, о градостроительной деятельности, а также подзаконных актов органов исполнительной власти субъектов [10, с. 92]. Так, например, органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации уполномочены на осуществление мониторинга разработки и утверждения программ комплексного развития систем коммунальной инфраструктуры муниципальных образований [7, с. 44].

Муниципальный уровень правового регулирования представлен уставами муниципальных образований, муниципальными правовыми актами, утверждающими стратегии социально-экономического развития, правила землепользования и застройки, местные нормативы градостроительного проектирования и иные документы [2, ст. 43]. По решению органов местного самоуправления могут разрабатываться и утверждаться документы стратегического планирования, а также муниципальные нормативные правовые акты в сфере территориального планирования [3, ст. 39].

Анализ нормативно-правового регулирования управления развитием территории муниципального образования позволяет выявить следующие системные характеристики. Во-первых, правовое регулирование носит иерархический характер: нормы федерального законодательства определяют общие принципы и рамки, региональное законодательство конкретизирует их применительно к условиям субъекта, а муниципальные правовые акты адаптируют к местной специфике [11, с. 124]. Во-вторых, наблюдается определённая фрагментарность правового регулирования: стратегическое планирование и территориальное планирование регулируются различными федеральными законами, что создаёт риски несогласованности документов. В-третьих, сохраняется проблема разграничения полномочий между уровнями публичной власти в сфере управления развитием территорий [6, с. 178].

Общая задача совершенствования правового регулирования состоит в обеспечении согласованности документов стратегического планирования федерального, регионального и муниципального уровней [6, с. 220]. В этой связи научное сообщество активно обсуждает необходимость принятия федерального закона о стратегическом управлении социально-экономическим развитием, который бы систематизировал разрозненные правовые нормы и устранил имеющиеся противоречия [8, с. 190].

Таким образом, нормативно-правовое регулирование управления развитием территории муниципального образования в Российской Федерации представляет собой сложную многоуровневую систему, включающую федеральные законы, подзаконные акты, региональное законодательство и муниципальные правовые акты. Дальнейшее совершенствование правового регулирования должно быть направлено на устранение этих проблем и создание целостной, непротиворечивой нормативной основы управления развитием муниципальных образований.

Список источников

1. Градостроительный кодекс Российской Федерации от 29 декабря 2004 г. № 190-ФЗ (ред. от 26.12.2024) // Собрание законодательства РФ. – 2005. – № 1 (ч. 1). – Ст. 16.
2. Федеральный закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (ред. от 04.08.2023) // Собрание законодательства РФ. – 2003. – № 40. – Ст. 3822.
3. Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» (ред. от 13.07.2024) // Собрание законодательства РФ. – 2014. – № 26 (ч. 1). – Ст. 3378.
4. Федеральный закон от 3 июля 2016 г. № 373-ФЗ «О внесении изменений в Градостроительный кодекс Российской Федерации, отдельные законодательные акты Российской Федерации в части совершенствования регулирования подготовки, согласования и утверждения документации по планировке территории и обеспечения комплексного и устойчивого развития территорий» // Собрание законодательства РФ. – 2016. – № 27 (ч. 2). – Ст. 4306.
5. Болдырев О.Ю. Подходы к разработке федерального закона о стратегическом управлении социально-экономическим развитием // Конституционное и муниципальное право. – 2025. – № 8. – С. 18–23.
6. Гойхер О.Л., Кайдашова А.К., Кисляков А.Н., Сизганова Е.Ю., Силина Т.Л. Стратегическое планирование на муниципальном уровне: монография. – М.: ИНФРА-М, 2025. – 155 с.
7. Кожевников О.А. Участие населения в принятии и реализации программных документов муниципальных образований // Конституционное и муниципальное право. – 2022. – № 9. – С. 32–37.
8. Королева Е.Н. Методология стратегического управления развитием муниципальных образований в условиях современной экономики России: диссертация ... доктора экономических наук: 08.00.05. – Самара, 2006. – 395 с.
9. Маркова А.М. Формирование системы управления социально-экономическим развитием муниципального образования (на примере городского округа Тольятти Самарской области): магистерская диссертация. – Тольятти: Тольяттинский государственный университет, 2023. – 131 с.
10. Тепляшин И.В., Богатова Е.В. Развитие территорий муниципальных образований и реализация демократических инструментов // Государственная власть и местное самоуправление. – 2024. – № 8. – С. 22–27.
11. Региональное управление и территориальное планирование : Учебник и практикум / Ю. Н. Шедько, Л. В. Адамская, М. М. Басова [и др.]. – 3-е издание, переработанное и дополненное. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 576 с. – ISBN 978-5-534-15585-3. – EDN FFDBBO.

УДК 338.4

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ КОМПАНИИ КАК ОСНОВА ДЛЯ ВЗВЕШЕННЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

ЧЕРКЕСОВА ЭЛЬВИРА ЮРЬЕВНА
д.э.н., профессор
ПОПОВА ТАТЬЯНА ВАРУЖАНОВНА
магистрант
Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ФГБОУ ВО ДГТУ в г. Шахты Ростовской области

Аннотация: В статье рассмотрены вопросы, касаемые сущности стратегического анализа. Представлены практические цели и задачи. Большое внимание уделено этапам проведения анализа, который представлен как процесс и инструментарию стратегического анализа.
Ключевые слова: стратегический анализ, управление компанией, стратегические решения.

STRATEGIC ANALYSIS OF THE COMPANY AS A BASIS FOR INFORMED MANAGEMENT DECISIONS

Cherkesova Elvira Yurievna,
Popova Tatiana Varuzhanovna

Abstract: The article discusses issues related to the essence of strategic analysis. Practical goals and objectives are presented. Considerable attention is paid to the stages of the analysis, which is presented as a process and a set of tools for strategic analysis.
Keywords: strategic analysis, company management, strategic decisions.

Стратегический анализ компании является основой для принятия взвешенных управленческих решений.

Качественная оценка текущего и будущего состояния бизнес, а также выявление зон, требующих корректировки, невозможно без стратегического анализа.

Сущность стратегического анализа –это комплексное изучение деятельности предприятия и внешних факторов, определяющих его рыночные позиции и конкурентоспособность. Процесс ориентирован на долгосрочную перспективу: он позволяет моделировать будущее сценарий развития и объективно оценивать сильные слабые стороны организации.

Практические цели и задачи.

В прикладном аспекте стратегический анализ решает ряд ключевых бизнес задач:

- составление бизнес-плана;
- разработка и актуализация бизнес планов;
- рост и поддержание конкурентоспособности;
- обнаружение и нейтрализация факторов, тормозящих развитие;
- поиск новых точек роста и предпосылок для масштабирования;
- создание результативных маркетинговых и рекламных стратегий;
- точное определение целевой аудитории;

– анализ рыночных трендов для грамотного управления товарным профилем;
– организация оптимизация организационной и штатной структурой;
– риск-менеджмент и обоснование ключевых управленческих решений.

Итогом исследования должен стать чёткий стратегический план, направленный на укрепление позиций компании на рынке.

Этапы проведения анализа можно представить как процесс. Процесс условно делится на четыре шага:

1. Фиксация текущих ключевых показателей, релевантных выбранной стратегии развития.
2. Gap-анализ в (оценка разрыва) между целевыми ориентирами и фактическими результатами, а также выявления и ранжирование стратегических факторов по степени их влияния.
3. Генерации стратегических альтернатив.
4. Отбор оптимального варианта и формирования итогового стратегического плана.

Для этого сначала исследуются внутренние факторы (структура, кадры, производство, финансы), а затем внешние (условия рынка, связи контрагентами, конкурентная среда).

Оценка внутренней среды включает изучение потенциала самой организации или всей сети. Ключевые аспекты:

1. Организационная структура: качество коммуникаций вертикальных и горизонтальных, формальных и неформальных, уровень корпоративной культуры, оптимальной штатного расписания для достижения целей, эффективность распределения трудовых ресурсов.
2. Ресурсная база: человеческий капитал, материальный активы, финансовое состояние и техническое оснащение.
3. Технологии: оборудование, инструменты и профессиональные компетенции персонала, обеспечивающие трансформацию сырья в конечной продукт или услугу.

Оценка внешней среды включает исследование рынка, отрасли и действий конкурентов. Цель – выявить всех стейкхолдеров и факторы, влияющие на благополучие бизнеса, а также оценить потенциальные риски и возможности. К внешним факторам относятся поставщики, потребители, регуляторы, аудиторы, финансовые институты, а также макроэкономические, политические и географические условия. Важно отфильтровать именно те факторы, которые несут конкретную угрозу или выгоду для данной компании.

Представим инструментарий стратегического анализа.

Свод-анализ: матричный метод, оценивающий внутренние сильные и слабые стороны, а также внешние возможности и угрозы. Итоговая стратегия строится на максимизации преимуществ и минимизации внешних рисков.

Метод сравнения (анализ отклонений): сопоставление фактических данных с плановыми текущими и прошлыми периодами, оценка ежедневно эффективности, сравнение с отраслевыми средними значениями и продуктами конкурентов. Требует строгой сопоставимости параметров (один регион, сезон, товарная группа).

Факторный анализ: определение степени влияния различных факторов на конкретный результат (например, на производительность труда) с последующим ранжированием по зависимости значимости. Метод трудоёмок и требует математического моделирования.

Балансовый метод: сопоставлением взаимосвязанных показателей для понимания их взаимного влияния.

Графический метод: визуализация данных через графики, диаграммы для наглядности восприятия.

Методы для определения стратегических альтернатив:

анализ динамики издержек и кривая опыта: поиск путей снижения затрат и максимизации прибыли (наиболее актуально для производственного сектора).

анализ динамики рынка: оценка стадий жизненного цикла конкретного товара и услуги для принятия решений о его развитии выводе с рынка.

Из вышеизложенного можно сделать заключение о важности стратегического анализа в управлении и принятии взвешенных решений.

Список источников

1. Ковальчук В.В. Современные подходы с кстратегическому анализу организации: интеграция в практику бизнес-анализа. Рынок транспортных услуг (проблемы повышения эффективности). 2025. № 18. С. 14-23.

2. Стратегисекий анализ как исходный этап стратегического управления. Соклакова И.В., Пирумов С.С. Вестник Академии управления и производства. 2022. № 1. С. 161-167.

3. Роль стратегического анализа в повышении финансовой прозрачности хозяйственной деятельности. Михайлова Ж.В., Бычкова С.М. Экономика и управление: проблемы, решения. 2022. Т. 1. № 3 (123). С. 4-14.

4. SWOT-Анализ как один из инструментов стратегического анализа Юртаева В.Г., Горлова А.И. Парадигма. 2022. № 1. С. 97-100.

© Т.В. Попова, Э.Ю Черкесова, 2026

УДК 336.148

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕГИОНАЛЬНОГО ВНЕШНЕГО ГОСУДАРСТВЕННОГО ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЯ

ОРЕЛ АНАСТАСИЯ ВЛАДИМИРОВНА
магистрант
ФГБОУ ВО «Югорский государственный университет»

Аннотация: В статье обоснованы направления повышения эффективности деятельности органов внешнего государственного финансового контроля на региональном уровне. Цель исследования – сформировать прикладной подход к оценке работы контрольно-счетного органа субъекта Российской Федерации, ориентированный не на объем контрольной активности, а на подтвержденный управленческий эффект. Использованы системный, процессный и сравнительный подходы, анализ современной научной литературы и бюджетного законодательства. Показано, что сумма выявленных нарушений не может выступать самодостаточным критерием эффективности, поскольку зависит от масштаба проверок и не отражает профилактический результат. Предложена система показателей, объединяющая исполнение рекомендаций, предупреждение бюджетных рисков, качество экспертно-аналитической деятельности, цифровую зрелость и ресурсную эффективность. Сформулированы меры по развитию риск-ориентированного планирования, цифрового мониторинга исполнения рекомендаций и методической сопоставимости результатов. Предлагаемый подход может применяться при совершенствовании внутренних стандартов региональных контрольно-счетных органов и их публичной отчетности.
Ключевые слова: внешний государственный финансовый контроль, контрольно-счетный орган, региональные финансы, эффективность, аудит эффективности, бюджетный риск, риск-ориентированный подход, цифровизация, государственный аудит.

IMPROVING THE EFFICIENCY OF REGIONAL EXTERNAL STATE FINANCIAL CONTROL

Orel Anastasia Vladimirovna

Abstract: The article substantiates ways to improve the efficiency of external state financial control bodies at the regional level. The purpose is to develop an applied assessment approach based on verified managerial effects rather than the volume of control activity. The methodology combines systems, process and comparative approaches with an analysis of recent academic literature and budget legislation. The study shows that the amount of detected violations cannot serve as a self-sufficient efficiency criterion because it depends on the scale of audits and does not reflect preventive results. A system of indicators is proposed that combines implementation of recommendations, prevention of budget risks, quality of expert and analytical work, digital maturity and resource efficiency. Measures are substantiated for risk-based planning, digital monitoring of recommendations and greater methodological comparability of results. The approach can be used to improve internal standards and public reporting of regional control and accounts bodies.
Keywords: external state financial control, control and accounts body, regional finance, efficiency, perfor-

mance audit, budget risk, risk-based approach, digitalization, public audit.

Внешний государственный финансовый контроль на региональном уровне является одним из механизмов обратной связи в бюджетном управлении: его результат должен выражаться не только в фиксации уже совершенных нарушений, но и в предупреждении финансовых рисков, повышении обоснованности бюджетных решений и устранении причин повторяющихся недостатков. Бюджетный кодекс Российской Федерации относит контрольно-счетные органы субъектов Российской Федерации к органам внешнего государственного финансового контроля. Федеральный закон от 7 февраля 2011 г. № 6-ФЗ закрепляет их постоянный статус и основные принципы деятельности. В научной литературе развитие государственного финансового контроля связывается с переходом от преимущественно проверочной логики к оценке результативности, аналитике рисков и более тесной интеграции контроля в систему публичного управления [1, с. 28–31; 3, с. 381–382]. Цель исследования состоит в разработке комплекса мер, позволяющих оценивать и повышать эффективность деятельности регионального контрольно-счетного органа по конечному управленческому результату[1,2].

Проблемы оценки эффективности регионального контроля

Основная методическая проблема состоит в смешении понятий «активность» и «эффективность». Количество контрольных мероприятий, объем проверенных средств, число представлений и сумма выявленных нарушений характеризуют масштаб работы, однако не показывают, устранены ли причины нарушений и улучшилось ли управление бюджетными ресурсами. В исследованиях, посвященных оценке деятельности органов финансового контроля, отмечается отсутствие единого набора критериев и необходимость сочетать количественные и качественные показатели [2, с. 60–63]. Поэтому более корректным результатом следует считать долю исполненных рекомендаций с подтвержденным эффектом, повторяемость однотипных нарушений, степень предупреждения существенных рисков и качество экспертно-аналитических выводов.

Вторая проблема связана с недостаточной фиксацией профилактического эффекта. Замечание к проекту бюджета, государственной программе или закупке может предотвратить неэффективное расходование еще до возникновения нарушения, но такой результат нередко теряется в традиционной отчетности. Риск-ориентированный подход позволяет направлять ограниченные контрольные ресурсы на объекты с наиболее существенными последствиями [4, с. 46–47]. Одновременно цифровизация расширяет возможности предварительного анализа массивов бюджетных и закупочных данных, непрерывного мониторинга и межведомственного обмена [6, с. 100–101; 7, с. 11–13]. Законодательство предоставляет контрольно-счетным органам доступ к государственным и муниципальным информационным системам в пределах их полномочий[3].

Третья проблема – слабая сопоставимость результатов разных субъектов Российской Федерации. Прямое ранжирование по абсолютной сумме нарушений некорректно из-за различий в объеме бюджетов, структуре расходов и масштабе контрольной среды. Экосистемный подход к государственному аудиту предполагает связанность контрольных процедур, данных и последующего управленческого воздействия [5, с. 228–229]. Отсюда следует необходимость нормировать показатели и сопоставлять не номинальный объем нарушений, а качество реакции на риск: своевременность, полноту исполнения рекомендаций и устойчивость достигнутого результата.

Направления повышения эффективности

Повышение эффективности регионального внешнего финансового контроля целесообразно осуществлять по четырем взаимосвязанным направлениям. Во-первых, годовое и среднесрочное плани-

1Федеральный закон от 07.02.2011 № 6-ФЗ «Об общих принципах организации и деятельности контрольно-счетных органов субъектов Российской Федерации и муниципальных образований». Ст. 3–4 (в действующей редакции на 20.09.2026). Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

2Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 № 145-ФЗ. Ст. 265 «Виды государственного (муниципального) финансового контроля» (в действующей редакции на 20.09.2026). Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

3Там же. Ст. 15, ч. 5: контрольно-счетным органам предоставляется постоянный доступ к государственным и муниципальным информационным системам в соответствии с законодательством Российской Федерации.

рование должно опираться на риск-профили объектов: финансовую существенность, историю нарушений, изменение объемов финансирования, значимость государственных программ и признаки отклонений. Во-вторых, необходимо повышать качество рекомендаций: они должны быть конкретными, выполнимыми, адресными, иметь срок исполнения и проверяемый критерий результата. В-третьих, требуется цифровой реестр рекомендаций, связывающий риск, мероприятие, выявленную причину, управленческую реакцию и подтверждающий документ. В-четвертых, итоговая отчетность должна показывать динамику устранения системных причин, а не только число проведенных мероприятий. Развитие методической базы и сопоставимости контрольных процедур рассматривается как необходимое условие зрелости государственного и муниципального финансового контроля [8, с. 340–341; 3, с. 382–383].

Практическая модель оценки деятельности контрольно-счетного органа

Для практического применения предлагается пятикомпонентная модель. Абсолютные показатели сохраняются в ведомственной статистике, но итоговая оценка строится преимущественно на относительных показателях, отражающих подтвержденный эффект. Минимальный набор представлен в таблице 1.

Таблица 1

Показатели эффективности регионального органа внешнего государственного финансового контроля

Блок	Показатель	Расчет / подтверждение	Смысл
Результативность	Доля исполненных рекомендаций с подтвержденным эффектом	Исполненные с эффектом / рекомендации с истекшим сроком	Реальное влияние контроля
Профилактика	Доля предотвращенных существенных рисков	Документально подтвержденные превентивные решения	Предупреждение потерь
Аналитика	Доля системных рекомендаций, изменивших управленческие решения	Подтвержденные изменения / системные рекомендации	Глубина аналитики
Цифровая зрелость	Доля мероприятий с автоматизированным анализом данных	Цифровые мероприятия / все мероприятия	Скорость и полнота контроля
Ресурсная эффективность	Трудоемкость подтвержденного результата	Человеко-дни / единица результата	Соотношение эффекта и затрат

Для сводной оценки показатели могут нормироваться и объединяться во взвешенный индекс: $E = \Sigma(w_i \times z_i)$, где z_i – нормированное значение показателя, w_i – его вес, $\Sigma w_i = 1$. Весовые коэффициенты целесообразно утверждать на уровне методики конкретного контрольно-счетного органа с учетом структуры региональных рисков. Сумма выявленных нарушений не должна иметь самостоятельного положительного веса: рост этого показателя способен означать как качественную работу контроля, так и ухудшение финансовой дисциплины. Модель следует дополнять ежегодной проверкой устойчивости результата – повторным анализом наиболее существенных рекомендаций через 6–12 месяцев. Такой цикл превращает оценку эффективности из формальной отчетной процедуры в инструмент управления качеством контрольной деятельности.

Организационный механизм внедрения

Внедрение предложенной модели требует закрепить не только перечень показателей, но и единый регламент формирования доказательной базы. Для каждой рекомендации целесообразно вести электронную карточку, содержащую объект контроля, исходный риск, выявленную причину, содержание рекомендации, ответственного исполнителя со стороны объекта, срок, способ подтверждения ис-

полнения и результат повторной проверки. Такой подход позволяет отделить формальное закрытие представления от фактического устранения причины нарушения. Внутренний контроль качества должен включать выборочную проверку карточек и единые правила квалификации эффектов. При этом денежная оценка предотвращенного ущерба допустима только при наличии проверяемой расчетной базы; в остальных случаях обоснованнее использовать качественную категорию результата, чтобы не создавать стимул к завышению отчетного эффекта [1, с. 31–33; 2, с. 67–69].

Управленческий цикл оценки может строиться поквартально. На первом уровне подразделения контрольно-счетного органа актуализируют сведения об исполнении рекомендаций и рисках; на втором аналитическое подразделение проверяет сопоставимость данных и рассчитывает нормированные показатели; на третьем коллегия органа рассматривает отклонения и принимает решения о корректировке плана, методик или цифровых инструментов. Публичный годовой отчет при этом должен содержать не только итоговый индекс, но и расшифровку его компонентов, чтобы законодательный орган и общественность могли видеть, за счет каких результатов изменилось качество контроля. Подобная логика соответствует направлению цифровой трансформации государственного финансового контроля, при котором данные становятся основой непрерывного аналитического сопровождения контрольного цикла [7, с. 12–14].

Для снижения риска субъективности самооценку целесообразно периодически дополнять внешней методической проверкой: взаимным обзором контрольно-счетных органов, экспертной оценкой отдельных показателей либо аудитом качества методики. Сопоставимость должна обеспечиваться не единым для всех регионов абсолютным нормативом, а общими правилами расчета при возможности адаптировать веса к структуре бюджетных рисков конкретного субъекта Российской Федерации. Это позволяет совместить методическое единство с региональной спецификой и использовать оценку не как рейтинг, а как инструмент выявления резервов повышения качества работы [3, с. 382–383; 8, с. 340–341].

Эффективность регионального внешнего государственного финансового контроля целесообразно оценивать по способности контрольно-счетного органа снижать бюджетные риски и обеспечивать устойчивое управленческое воздействие, а не по объему контрольной активности. Для этого необходимы риск-ориентированное планирование, измеримый контроль исполнения рекомендаций, учет профилактического эффекта, цифровая интеграция данных и нормирование показателей. Предложенная пятикомпонентная модель позволяет связать результативность, профилактику, качество аналитики, цифровую зрелость и ресурсную эффективность. Ее практическая апробация на материалах нескольких субъектов Российской Федерации может стать следующим этапом исследования и основой для уточнения диапазонов нормирования с учетом размера регионального бюджета и структуры контрольной среды.

Список источников

1. Лукашов А. И. Государственный финансовый контроль: современные вызовы и направления совершенствования / А. И. Лукашов // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2023. – № 1. – С. 20–38. – DOI 10.17323/1999-5431-2023-0-1-20-38.

2. Кеворкова М. Э. Перспективные подходы к оценке эффективности деятельности органов государственного финансового контроля / М. Э. Кеворкова // Финансовый журнал. – 2024. – Т. 16, № 2. – С. 59–71. – DOI 10.31107/2075-1990-2024-2-59-71.

3. Савина Н. В. Развитие методического обеспечения в целях формирования институциональной среды внешнего и внутреннего государственного финансового контроля / Н. В. Савина, М. Х. Холдоров // Управленческий учет. – 2024. – № 6. – С. 378–384. – DOI 10.25806/uu-4516.

4. Пашкова Т. А. Риск-ориентированный подход в деятельности органов внешнего муниципального финансового контроля / Т. А. Пашкова, И. П. Геращенко // Фундаментальные исследования. – 2024. – № 12. – С. 44–48. – DOI 10.17513/fr.43738.

5. Липатова И. В. Экосистема государственного аудита: вопросы теории и практики / И. В. Липатова, Д. А. Шаститко // Вестник экономической безопасности. – 2024. – № 5. – С. 227–230. – DOI 10.24412/2414-3995-2024-5-227-230.

6. Козлова С. А. Особенности финансового контроля в сфере закупок для государственных и муниципальных нужд в условиях цифровизации экономики / С. А. Козлова, И. Г. Кузьмина, П. С. Кожанов // Бизнес. Образование. Право. – 2022. – № 1 (58). – С. 97–102. – DOI 10.25683/VOLBI.2022.58.145.

7. Лукашов А. И. Текущее состояние и перспективы цифровизации органов государственного финансового контроля в Российской Федерации / А. И. Лукашов // Мир новой экономики. – 2023. – Т. 17, № 4. – С. 6–15. – DOI 10.26794/2220-6469-2023-17-4-6-15.

8. Карепина О. И. Некоторые вопросы развития государственного и муниципального финансового контроля / О. И. Карепина // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2024. – № 5 (163). – С. 337–342. – DOI 10.26726/1812-7096-2024-5-337-342.

УДК 338.4

АКТУАЛЬНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ КАК ФАКТОРА ЕЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ

ЧЕРКЕСОВА ЭЛЬВИРА ЮРЬЕВНА
д.э.н., профессор
ЗАНОЗА ВИКТОР ОЛЕГОВИЧ
магистрант
Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ФГБОУ ВО ДГТУ в г. Шахты Ростовской области

Аннотация: Актуальность стратегического планирования сегодня достигла исторического максимума. Если раньше стратегия часто воспринималась как роскошь для крупных корпораций или формальный документ для инвестора, то в современных условиях она превратилась в базовой инструмент выживания и развитие для бизнеса любого масштаба.
Ключевые слова: стратегия, стратегическое планирование, управление компанией.

THE RELEVANCE OF STRATEGIC PLANNING AS A FACTOR OF ITS EFFECTIVENESS

Cherkesova Elvira Yurievna,
Zanona Viktor Olegovich

Abstract: The relevance of strategic planning today has reached a historical high. If earlier a strategy was often perceived as a luxury for large corporations or a formal document for an investor, in modern conditions it has become a basic tool for survival and development for businesses of any scale.
Keywords: strategy, strategic planning, company management.

Ключевые причины обусловившие высокую актуальность стратегического планирования в текущих реалиях можно свести к следующему.

Работа в условиях VUCA- и BANI-мира. Современная бизнес среда описывается аббревиатурами VUCA (Volatility –изменчивость, Uncertainty –неопределённость, Complexity –сложность, Ambiguinty – неоднозначность), и BANI (Brittle –хрупкость, Anxious –тревожность, Non-linear –непостижимость). В таких условиях интуитивное управление или реакция по «факту» ведут краху. Стратегическое планирование создает «островки стабильности», позволяя компании не просто реагировать на шторм, а заранее строить корабли, способные его выдержать.

Технологическая турбулентность и цифровая трансформация. Скорость появления новых технологий (искусственный интеллект, автоматизация, блокчейн) такова, что бизнес модели устаревают за 2-3 года, а не за 10 лет, как раньше. Это очень важно: без стратегии цифровизации компании рискуют быть уничтоженной непрямым конкурентом, а технологическим стартапом, который предложил более удобный способ решения проблемы клиента.

Дефицит и дороговизна ресурсов. Экономическая нестабильность, инфляция и сложности с логистическими цепочками делают ресурсы (финансы, время, квалифицированные кадры) крайне ограниченными. Стратегия выполняет роль фильтра. Она помогает ответить на вопрос «на что нам не сто-

ит тратить деньги?». Это предотвращает распыление ресурсов на второстепенные проекты и модные, но бесполезные для бизнеса инициативы.

Переход от реактивного к проактивному управлению. Компании без стратегии обречены на режим тушения пожара. Они тратят 90% времени на решение текущих проблем, созданных отсутствием видения будущего. Стратегическое планирование позволяет перейти в проактивную позицию: предвидеть тренды, формировать спрос, а не подстраиваться под него, и захватывать рыночные ниши до того, как это сделают конкуренты.

Борьба за человеческой капитал (таланты). Современные специалисты (особенно поколения Y и Z) выбирают работодателя не только по зарплате, но и по смыслу. Им важно понимать куда движется компания и какую миссию она несёт. Чётко амбициозная и прозрачная стратегия является мощным инструментом HR-брэнда. Она повышает вовлеченность сотрудников, снижает текучесть кадров и привлекает лучших специалистов рынка.

Геополитическая и макроэкономическая нестабильность. Санкции, разрыв логистических цепочек, изменение валютных курсов и регуляторной среды требуют от бизнеса постоянной перестройки. Стратегическое планирование сегодня включает сценарный подход (разработка оптимистичного, базового и стрессового сценариев). Это позволяет компании иметь готовые «дорожные карты» действий на случай резких изменений, минимизируя время простоя и панику.

Цена отсутствия стратегического планирования. Чтобы понять актуальность, достаточно взглянуть на последствия её отсутствия: потеря рыночной доли (конкуренты, имеющие видение, забирают самых прибыльных клиентов), синдром «вечного старта» (компания постоянно начинает новые проекты, но не доводит их до конца, сжигая бюджет), конфликты в команде (подразделения начинают тянуть одеяло на себя, преследуя локальные, а не общие цели), уязвимость перед кризисами (при первом же серьезном внешнем шоке компания оказывается нежизнеспособной).

В последние годы изменилась актуальность стратегического планирования, она имеет новую специфику. Если раньше стратегическое планирование ассоциировалось жёстким 5-летним планом, то сегодня актуальна гибкая стратегия: горизонт планирования сократился (стратегия пересматривается не раз в 5 лет, а ежеквартально или раз в полгода), на первый план вышло не точность прогноза, а скорость адаптации и способность компании быстро перераспределять ресурсы; стратегия стала не документом для топ-менеджмента, а живым процессом, в который вовлечены ключевые сотрудники разных уровней.

Актуальность стратегического планирования сегодня заключается в том, что оно превращает хаос и неопределённость внешнего мира в управляемый набор внутренних действий. Стратегия –это не гарантия успеха, но это единственный способ осознанно повысить вероятность выживания и роста компании в долгосрочной перспективе.

Представим типичные ошибки при стратегическим планировании:

-«план ради плана»: стратегия пишется, кладётся в стол и никак не влияет на реальные ежедневные решения;

- отрыв от реальности: цели ставятся без учёта реальных ресурсов и возможностей рынка;

- отсутствие гибкости: слепое следование плану даже при кардинальном изменении внешних условий;

- плохая коммуникация: топ-менеджмент знает стратегию, а линейные сотрудники –нет, из-за чего их действия не синхронизированы.

- игнорирование корпоративной культуры: как говорил Питер Друкер: «Культура ест стратегию на завтрак». Если стратегия противоречит устоявшимся ценностям и привычкам коллектива, она провалится.

В настоящее время выделяют следующие современные тренды в стратегическом планировании:

- переход от жёстких пятилетних планов к коротким циклам планирования (например, на год), с возможностью быстрой корректировки;

- опора на большие данные и аналитику при принятии стратегических решений, а не только на интуицию руководства;

- включение экологических, социальных и управленческих факторов в ядро стратегии, как условия долгосрочной устойчивости бизнеса.

Таким образом, стратегическое планирование – это «навигационная система» компании. Без неё бизнес движется по инерции, реагирую на проблемы по мере их поступления, и рискуют упустить возможности или столкнуться с непреодолимыми угрозами. Грамотная стратегия превращает неопределённость будущего в управляемый набор задач, обеспечивая компании устойчивое развитие и конкурентоспособность.

Список источников

1. Тхаровская О.Ю., Тхаровская А.Д. Стратегическое планирование как основа деятельности организации// Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2023. № 3. С. 230-233..

2. Горбачев Д.А. Стратегическое планирование в организации// Журнал монетарной экономики и менеджмента. 2023. № 2. С. 100-105..

3. Хужабекова Р.С. Стратегическое планирование и прогнозирование в организации// Экономика и социум. 2025. № 4-2 (131). С. 1036-1041.

© В.О. Заноза, Э.Ю Черкесова, 2026

УДК 338.4

СУЩНОСТЬ И РОЛЬ ИНВЕСТИЦИЙ В ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ

БРЕУСОВА ЕВГЕНИЯ АЛЕКСАНДРОВНА
к.э.н., доцент, доцент
КОЛЕСНИК ЛЮБОВЬ ЕВГЕНЬЕВНА
магистрант
Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ФГБОУ ВО ДГТУ в г. Шахты Ростовской области

Аннотация: В статье рассмотрены вопросы инвестиций в человеческий потенциал. Представлены ключевые их преимущества. Большое внимание уделено оценке эффективности инвестиций, эффект часто носит долгосрочный и социально-экономический характер.
Ключевые слова: инвестиции, человеческий потенциал, эффективность, управление компанией.

THE NATURE AND ROLE OF INVESTMENTS IN HUMAN POTENTIAL

Breusova Evgenia Aleksandrovna,
Kolesnik Lyubov Evgenievna

Abstract: The article examines issues related to investments in human potential. The key advantages of such investments are presented. Considerable attention is paid to assessing the effectiveness of investments; the effect is often long-term and has a socio-economic character.
Keywords: investments, human potential, efficiency, company management.

Человеческий потенциал представляет собой комплекс физических, интеллектуальных, духовных и социальных характеристик личности, способных к реализации в профессиональной, общественной и личной сферах. Это не просто врождённые данные, а ресурс, накопленный в ходе социализации, который при наличии мотивации и благоприятных условий служит на благо как самого индивида, так и общество в целом.

В научном сообществе отсутствует унифицированное определение этого термина: экономисты, социологии и психологи трактуют его по-разному, что придает понятию определённую многозначность. Тем не менее традиционно выделяют его ключевые структурные элементы:

1. здоровье (физическое, ментальное и социальное) как фундамент для реализации остальных качеств.
2. образовательный и профессиональный уровень (знания и компетенции).
3. когнитивные навыки (интеллект, способность к обучению, креативность).
4. личностные (некогнитивные) качества: ценностные ориентации, мотивация, стрессоустойчивость, гибкость и способность к сотрудничеству.
5. нравственные и социокультурные установки, определяющие вектор применения этих ресурсов.

Важно разграничивать человеческий потенциал и человеческий капитал. Последний оценивается исключительно через призму экономической выгоды и монетизации навыков. Потенциал же – категория более ёмкая: он охватывает все таланты и устремления человека, даже те, что не приносят прямого финансового дохода (например, творчество ради самовыражения).

На актуализацию потенциала влияют внутренние детерминанты (личная мотивация, самодисциплина) и внешние условия (доступность качественного образования и медицины, безопасность, социальная среда и государственная политика).

Таким образом человеческий потенциал выступает главным драйвером общественного прогресса и национальным достоянием. Это не застывший набор характеристик, а динамичная система возможностей. Его высшая ценность заключается в том, что он позволяет человеку не просто существовать, а полноценно развиваться, самореализовываться и вносить созидательные вклад в окружающий мир.

Инвестиции в человека направленны на развитие его знаний, навыков, здоровье личностных качеств. Это усиливает способность индивида приносить пользу себе, своему работодателю и обществу в целом.

Рассмотрим на что именно направляются вложения:

- образование (от школьного до повышения квалификации) - расширяет профессиональные компетенции и кругозор.

- здравоохранение (профилактика, лечение, улучшения среды) - сохраняет и продлевает период активной трудовой деятельности.

- сопутствующие сферы – развитие корпоративной культуры, мотивации и психологического климата.

Эффект на разных уровнях проявляется в следующем:

- для личности –это рост конкурентоспособности на рынке труда и увеличение доходов.

- для бизнеса –это, как правило, повышение производительности, рост прибыли и укрепление рыночных позиций.

- для государства –это, ускорение экономического роста, стимулирование инноваций и обеспечение устойчивого развития.

Важно отметить, что сам по себе потенциал не работает автоматически. Для получения отдачи необходимые условия для его практического применения (например, возможность использовать новые навыки на рабочем месте). Без этого эффект будет минимальным или нулевым. Таким образом, это не просто расходы, стратегический шаг в развитии.

Стратегическое значимость выражается в следующем. В современной экономике именно люди, их интеллект, здоровья и вовлеченность выступает главным двигателем устойчивого развития на всех уровнях – от отдельного сотрудника до целой страны.

Представим ключевые преимущества:

- рост производительности: обученные и здоровые сотрудники работают эффективнее, что напрямую влияет на успех компании и экономики.

- инновационность: человеческий капитал – это основа для генерации и внедрения новых идей, что критически важно в условиях технологических изменений.

- гибкость и адаптивность: умение быстро переучиваться и действовать в новых реалиях становится главным конкурентным преимуществом.

- социальная стабильность: улучшение качества жизни и сокращение неравенства укрепляет общество.

- долгосрочная перспектива: в отличие от материальных активов, знания и опыт накапливается годами, обеспечивая пролонгированное отдачу. Именно поэтому развитие человеческого потенциала закреплено как приоритет в стратегиях многих государств и корпораций. Говоря проще: вкладывая в людей, мы создаем фундамент для технологических прорывов, экономического процветания высокого уровня жизни.

Оценить эффективность инвестиций, как отдачу от каких вложений можно, но это редко сводится к простой формуле «затраты равны прибыли». Эффект часто носит долгосрочный и социально-экономический характер. На практике применяются следующие подходы:

- анализ затрат и выгод (ROI): сравнение расходов на развитие персонала с последующим ростом доходов и прибыли компании.

- мониторинг производительности: оценка изменений в скорости, объеме и качестве выполняемых задач.

- качественные метрики: отслеживание снижения текучести кадров, роста вовлеченности, уровней инновационной активности и развитие ключевых компетенций.

- система взвешенных показателей: присвоении весов различным качественным и количественным параметрам для формирования комплексного балла эффективности.

- дисконтирование: учёт временной стоимости денег при оценке долгосрочных проектов, когда выгоды проявляются не сразу.

Важно помнить, что не все результаты легко монетизировать. Такие аспекты, как рост мотивации или улучшения атмосферы в коллективе, требуют экспертных качественных оценок. Поэтому наиболее точную картину дает комбинация различных методов.

Список источников

1. Человеческий потенциал, человечекский капитал. Кот Е.М., Петрякова С.В., Пильникова И.Ф., Радионова С.В., Горбунова О.С., Малькова Ю.В. Международный научный вестник. 2025. № 4. С. 42-45.

2. Соколова О.В. Человеческий потенциал и человечекский капитал как объекты экономического исследования// Актуальные вопросы права, экономики и управления. Сборник материалов VII Всероссийской научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых с международным участием. Чебоксары, 2025. С. 266-267.

3. Сухарев О.С. Человеческий потенциал и инновационное развитие экономики. Экономика. Налоги. Право. 2023. Т. 16. № 2. С. 6-18.

4. Мамаева Е.В., Аверкиева Н.А. Человеческий потенциал и критерии его оценки. // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. 2023. № 3 (69). С. 189-192.

© Л.Е. Колесник, Е.А. Бреусова, 2026

ФИНАНСЫ, ДЕНЕЖНОЕ ОБРАЩЕНИЕ И КРЕДИТ

УДК 336.71

СРЕДСТВА НАСЕЛЕНИЯ В РЕСУРСНОЙ БАЗЕ БАНКОВ: ВОЗМОЖНОСТИ И РИСКИ

КИСЕЛЬ СЕРГЕЙ ЛЕОНИДОВИЧ
кандидат экономических наук, доцент,
начальник отдела по управлению резервом
ГУ “Агентство по гарантированному возмещению вкладов”, г. Минск

Аннотация: В статье раскрыто влияние средств населения на ресурсную базу белорусских банков. Это влияние показано по банковской системе в целом и по группам банков в контексте проблематики концентрации средств населения. Автор также обратил внимание на риски, связанные с особенностями экономического поведения в условиях повышенной финансовой турбулентности.
Ключевые слова: депозит, пассив, срочная структура, риск, страхование вкладов.

POPULATION RESOURCES IN THE BANK RESOURCE BASE: OPPORTUNITIES AND RISKS

Kisel Sergey

Annotation: The article examines the impact of household funds on the resource base of Belarusian banks. This impact is demonstrated across the banking system as a whole and across bank groups in the context of the issue of concentrating household funds. The author also drew attention to the risks associated with the specific features of economic behavior in conditions of heightened financial turbulence.
Keywords: deposit, liability, term structure, risk, deposit insurance.

Средства населения традиционно считаются важным элементом ресурсной базы банков, обеспечивающим её диверсификацию и относительную стабильность. Анализ динамики доли средств населения в пассивах банков на длительном отрезке времени (в 2023-2026 гг.) подтверждает это мнение. Результаты означенного анализа иллюстрированы рисунком 1.

Дополнительно необходимо обратить внимание на то, что физические лица на депозитно-кредитных рынках выступают в качестве “нетто-сберегателей” [1]. Как следствие, средства населения рассматриваются в качестве источника для кредитования реального сектора экономики и финансирования инвестиционных проектов.

Рисунок 2 демонстрирует ситуацию превышения сбережениями населения объема кредитов, полученных физическими лицами от банков. Оценки сбережений и кредитов даны по отношению остатков средств на счетах к ВВП.

Вместе с тем, средства населения рассматриваются Национальным банком Республики Беларусь (далее – Национальный банк) в качестве рискованного ресурса. В Правилах оценки деятельности банков и небанковских кредитно-финансовых организаций в целях определения уровня принимаемых ими рисков, утверждённых Правлением Национального банка, введены два критерия для оценки риска, связанного с концентрацией средств населения в пассивах [2]. В соответствии с этими критериями при доле средств населения в пассивах банках до 30% привлечение депозитов физических лиц с позиции концентрации средств считается безрисковым. Риск концентрации средств населения оценивается как умеренный, если доля средств населения в пассивах находится в интервале от 30% до 40%. При достижении долей средств населения в пассивах 40% и более риск концентрации воспринимается банковским регулятором как высокий.

Рис. 1. Средства населения в пассивах банков, %

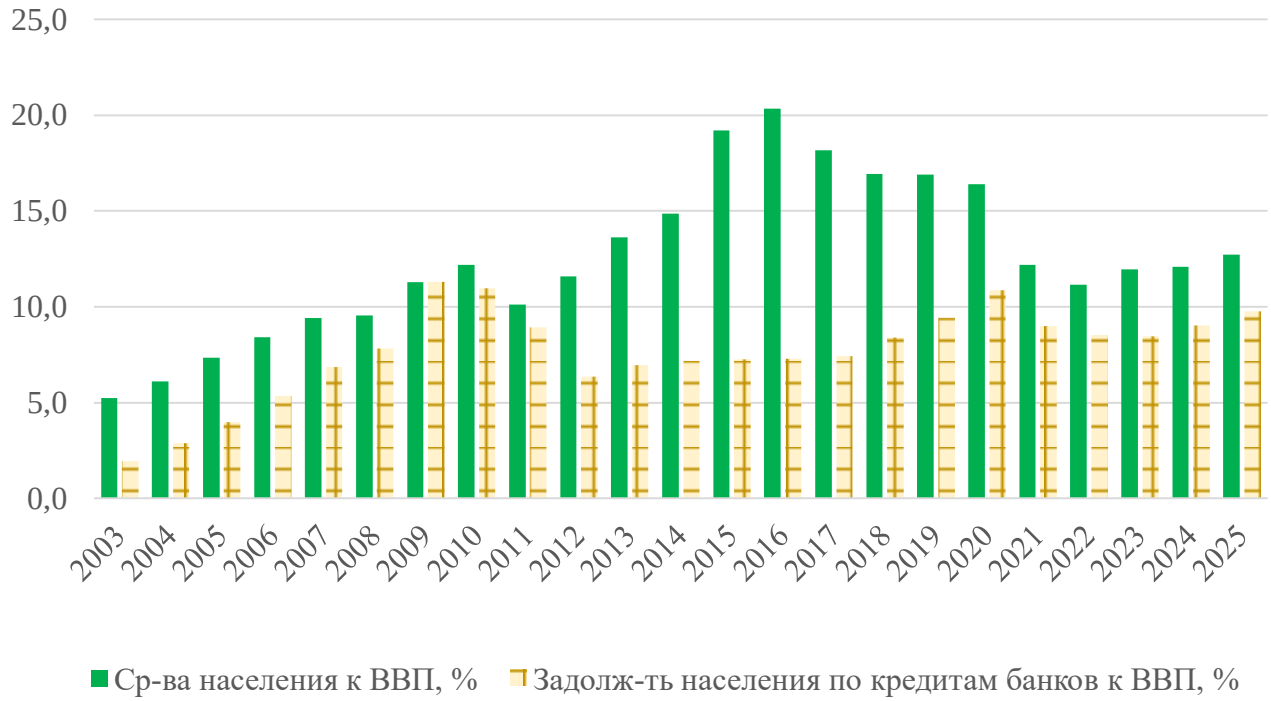

Рис. 2. Динамика задолженности по кредитам и средств населения в банках по отношению к ВВП, %

На рисунке 1 показаны границы риска концентрации. По наблюдениям динамики доли средств населения в пассивах можно сделать вывод, что белорусские банки в целом работают с низким риском концентрации средств. Вместе с тем банки, с различной системной значимостью, имеют отличия в части концентрации средств населения [3]. Банки, которые Национальный банк не относит к системно значимым, ни разу не допустили превышения 40%-й границы доли средств населения в пассивах. А системно значимые банки, относимые ко 2-й группе, в каждом пятом наблюдении находились в интервале от 30% до 40%. Банк-лидер, который наиболее активно расширял своё присутствие на рынке депозитов физических лиц, в основном функционировал с высокой концентраций средств населения в пассивах, что видно на рисунке 3.

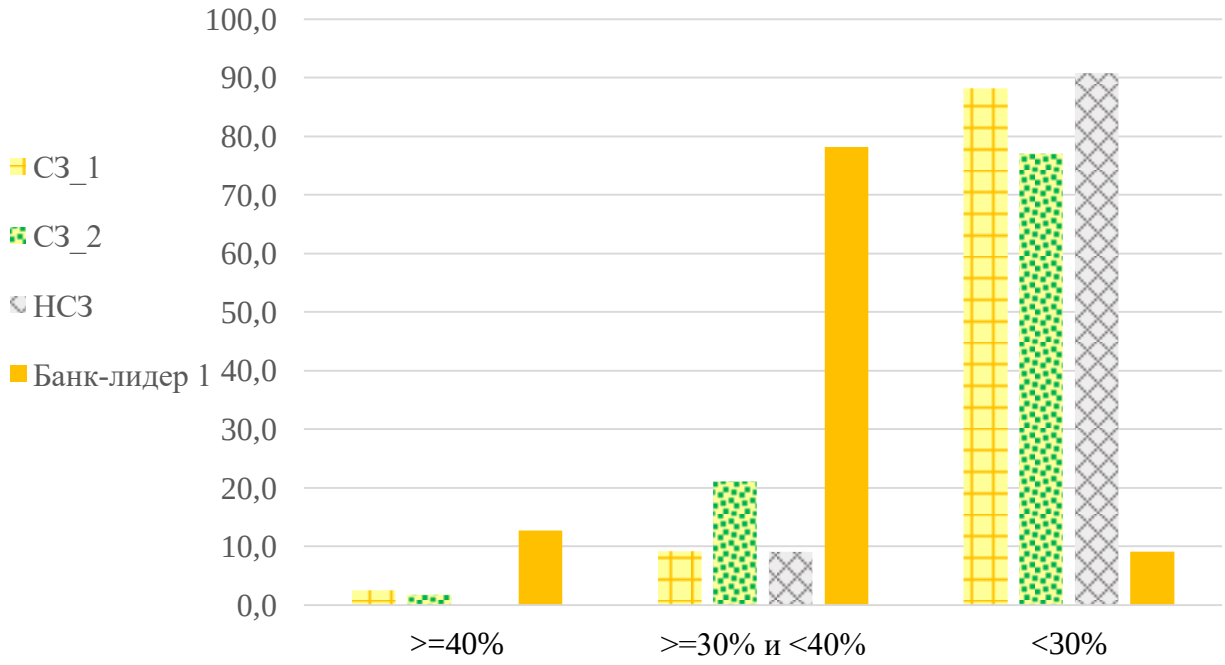

Рис. 3. Доля средств населения в пассивах банков и распределение случаев её нахождения в контролируемых интервалах, %

Примечание: СЗ_1; СЗ_2, НСЗ – системно значимые банки 1-й и 2-й групп, а также банки, не относимые к системно значимым.

Особо следует обратить внимание на концентрацию депозитов населения в пассивах в иностранных валютах. Удельный вес депозитов населения в пассивах банков в иностранных валютах в отдельные периоды времени устойчиво находился в зоне умеренного риска концентрации (от 30% до 40%), а иногда превышал 40%-й уровень. Рисунок 4 иллюстрирует эту динамику.

Внимание к риску концентрации средств населения со стороны Национального банка обусловлен спецификой экономического поведения населения, которое подвержено существенным изменениям под влиянием негативной информации и повышенной финансовой турбулентности [4, 5]. В периоды снижения доверия к национальной валюте население трансформирует свои сбережения из национальной валюты и иностранную валюту. Напротив, стабилизация курса белорусского рубля и разрыв в доходности депозитов в национальной и иностранных валютах приводят к оттоку валютных депозитов физических лиц. Помимо этого действует и эффект “бегства” депозитов населения в случае, когда падает институциональное доверие к банковской системе из-за реальных событий или информационных вбросов, а также сформировавшихся негативных ожиданий

Рисунок 4 показывает, что остатки средств на счетах физических лиц в иностраных валютах в белорусских банках за 2003-2026 гг. несколько раз резко увеличивались и сокращались. Подобное расширение и резкое сжатие депозитов населения подвергает банки валютному риску и риску ликвидности.

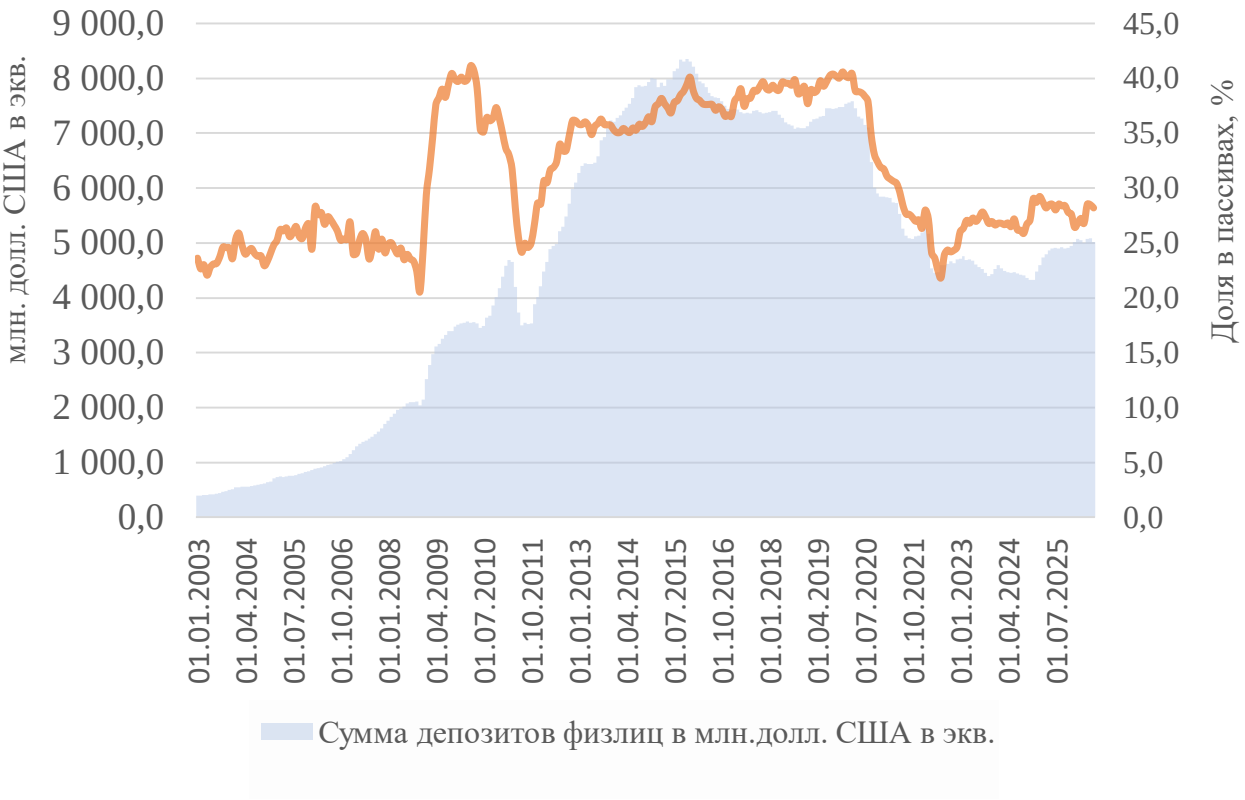

Рис. 4. Динамика суммы и доли средств населения в иностранных валютах

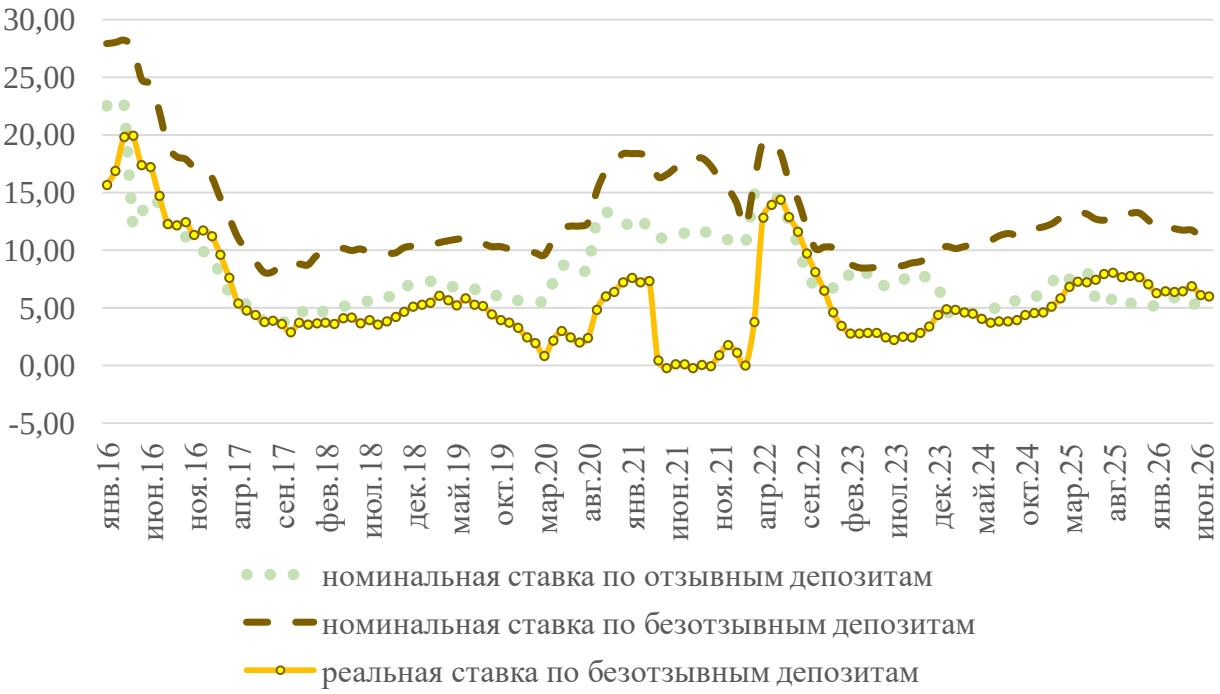

Рис. 5. Процентные ставки по отзывным и безотзывным депозитам населения

С 2016 г. стабилизация депозитов населения была обеспечена введением института отзывных/безотзывных депозитов, который ввёл регуляторные ограничения мобильности средств на счетах физических лиц. При этом население экономически (за счёт повышенной ставки и налоговых префе-

ренций) стимулировалось для открытия безотзывных вкладов. На рисунке 5 показано, что по безотзывным депозитам в национальной валюте банки Беларуси, как правило, обеспечивают положительную реальную дохододность, что является эффективным инструментом удержания этих средств на счетах.К сказанному добавим, что привлекаемые от физических лиц ресурсы обходятся банкам дороже в сравнении со средствами предприятий. Необходимость же обеспечивать по беотзывным вкладам физических лиц в национальной валюте положительную реальную доходность накладывает на банки ограничения в проведении гибкой процентной политики, что в отдельные периоды ведёт к снижению процентных доходов. Это компенсируется относительной долгосрочностью депозитов и стабильностью остатков на счетах физических лиц.

Обобщив эффекты от привлечения банками средств населения в ресурсную базу банков, можно составить следующую таблицу.

Таблица 1

Характеристика возможностей и рисков использования банками средств населения

Параметр	Возможности	Риски
Экономическая характеристика ресурса	Значимый объем долгосрочных и диверсифицированных по источникам денежных средств, позволяющий снизить зависимость от других кредиторов	Фрагментированность ресурса, формирующая повышенные требования к развитию сетевой инфраструктуры банка и устойчивому функционированию его сервисов
Особенности поведения вкладчиков	Положительная реакция на повышение процентной ставки и предложения по комплексному обслуживанию, позволяющие формировать стабильные остатки на счетах	Высокая чувствительность к проявлениям финансовой нестабильности и информационным вбросам, которая приводит к значимым колебаниям депозитной базы
Влияние на деятельность банка	Формируется потенциал быстрого расширения рыночной ниши на депозитно-кредитных рынках и развития экосистемы банка	Маржинальность бизнеса, основанного на средствах физических лиц неустойчива. Имеются требования по страхованию вкладов и усиленный регуляторный надзор

Список источников

1. Кисель, С. Розничное банковское кредитование в Республике Беларусь / С. Кисель // Банковский вестник. – 2007. – № 28(393). – С. 24-31. EDN: ODJOQO.

2. Об утверждении Правил оценки деятельности банков и небанковских кредитно-финансовых организаций в целях определения уровня принимаемых ими рисков [Электронный ресурс]: постановление Правления Национального банка Республики Беларусь, 8 февр. 2022 г., № 53 (в ред. постановления Правления Нацбанка от 19.09.2023 N 319) // Национальный банк Республики Беларусь: сайт. URL: https://www.nbrb.by/legislation/documents/pp53_kr.pdf (дата обращения: 01.10.2026).

3. Перечень системно значимых банков и небанковских кредитно-финансовых организаций [Электронный ресурс] // Национальный банк Республики Беларусь: сайт. URL: https://www.nbrb.by/system/main-banks (дата обращения: 01.10.2026).

4. Кисель, С. Л. Средства населения в банках Беларуси: структура и динамика / С. Л. Кисель // Интернаука. – 2026. – № 33(444). – С. 146-150. EDN: IGRLDE.

5. Кисель, С. Л. Физические лица как акторы депозитно-кредитных рынков Беларуси / С. Л. Кисель // Человеческий капитал и интеллектуальный потенциал России: анализ, моделирование и механизмы развития в экономике знаний: Монография / [Абрамов В.И., Брежнев А.Н., Вишневский В.В. и др.] ; под ред. Клунко Н.С., Подкопаева О.А. – Самара: ПНК, 2026. – С. 211-228.

УДК 330

ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ РАЗРАБОТКИ И ПРИМЕНЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ ПОЛИТИКИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

ФИЛИМОНОВ НИКОЛАЙ ВАЛЕРЬЕВИЧ
магистрант
ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»

Научный руководитель: Закирова Элина Рафиковна
д.э.н., профессор
ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»

Аннотация: Статья посвящена раскрытию зарубежной практики процесса формирования и реализации финансовой политики на предприятии, оценке ее возможного применения в современных рыночных условиях в России. Проведена сравнительная оценка зарубежного и российского опыта разработки и применения финансовой политики на предприятии.
Ключевые слова: финансовая политика, западный опыт формирования и применения финансовой политики, прибыль от продаж, кредиты, дебиторская задолженность, кредиторская задолженность, облигации.

FOREIGN EXPERIENCE IN THE DEVELOPMENT AND APPLICATION OF FINANCIAL POLICY AT THE ENTERPRISE

Filimonov Nikolay Valerievich,
Zakirova Elina Rafikovna

Abstract: The article is devoted to the disclosure of foreign practices in the process of forming and implementing financial policy at a company, and to the assessment of its possible application in modern market conditions in Russia. A comparative assessment of foreign and Russian experience in developing and applying financial policy at a company has been carried out.
Keywords: financial policy, Western experience in developing and implementing financial policy, sales profit, loans, accounts receivable.

В современных рыночных условиях хозяйствования, характеризующихся высокой конкуренцией и нестабильностью экономики, любое предприятие сталкивается с теми или иными угрозами для своей деятельности. Угрозы приводят к снижению эффективности управления процессами формирования и использования финансовых ресурсов, материальных и трудовых ресурсов, в результате влияния данных угроз предприятие может обанкротиться или приблизиться к данной процедуре. Чтобы деятельность предприятия развивалась в дальнейшем, требуется снижать влияние угроз на его деятельность и повышать экономическую безопасность через разработку эффективной финансовой политики и ее применения на практике.

На многих российских предприятиях разрабатывается и реализуется финансовая политика и ее практические результаты могут быть как положительными, так и отрицательными. Одним из способов улучшить разработку и реализацию финансовой политики является применение западного опыта (за-

падного подхода) [5, с. 30].

Западный опыт (западный подход) разработки и применения финансовой политики основан на ряде системных подходов, которые помогают предприятиям быть прозрачными, устойчивыми, гибкими. Западный подход разработки и применения финансовой политики включает в себя: стратегическую направленность; акцент на аналитику и риск-менеджмент; систему бюджетирования; интеграцию с иными функциями управления; прозрачность и стандартизацию отчетности; алгоритм корпоративного контроля (рис. 1) [7, с. 85]. Западный опыт разработки и реализации финансовой политики требуется по следующим причинам: изучение лучших практик и инструментов; адаптация лучших решений под свои условия; извлечение нужных уроков из совершенных ошибок; понимание влияния внутренних и внешних факторов; стимулирование инноваций и прочих изменений. То есть западный опыт является не самоцелью, а инструментом для повышения качества и эффективности разработки и реализации финансовой политики на предприятии.

Рис. 1. Составляющие западного опыта (западного подхода) разработки и применения финансовой политики [7, с. 86]

После того, как определены цели, задачи в сфере формирования и использования финансовых ресурсов, происходит разработка и документальное оформление финансовой политики предприятия (компании). Формирование (разработка) финансовой политики происходит согласно выбранному алгоритму (модели). В западной и российской практике модель формирования финансовой политики предприятия (компании) представлена следующими этапами: анализ внешней и внутренней среды, целеполагание, выбор вида финансовой политики, разработка Положения о финансовой политике и осуществления контроля за ее реализацией (табл. 1).

Таблица 1

Сравнительная характеристика модели формирования финансовой политики предприятия (компании) [8, с. 31]

Этапы	За рубежом	В России
1 Анализ факторов внешней и внутренней среды	+	+
2 Целеполагание	+	+
3 Выбор вида финансовой политики	+	+
4 Разработка Положения о финансовой политике	+	+
5 Осуществление контроля за выполнением финансовой политики	+	+

Все зарубежные и отечественные алгоритмы (модели) формирования финансовой политики одинаковы по количеству этапов и ни чем не отличаются друг от друга.

С зарубежной и отечественной моделью формирования финансовой политики можно и согласиться, но для деталировки процессов разработки финансовой политики считаем целесообразным произвести ее дополнение, как это выполнено на рис. 2.

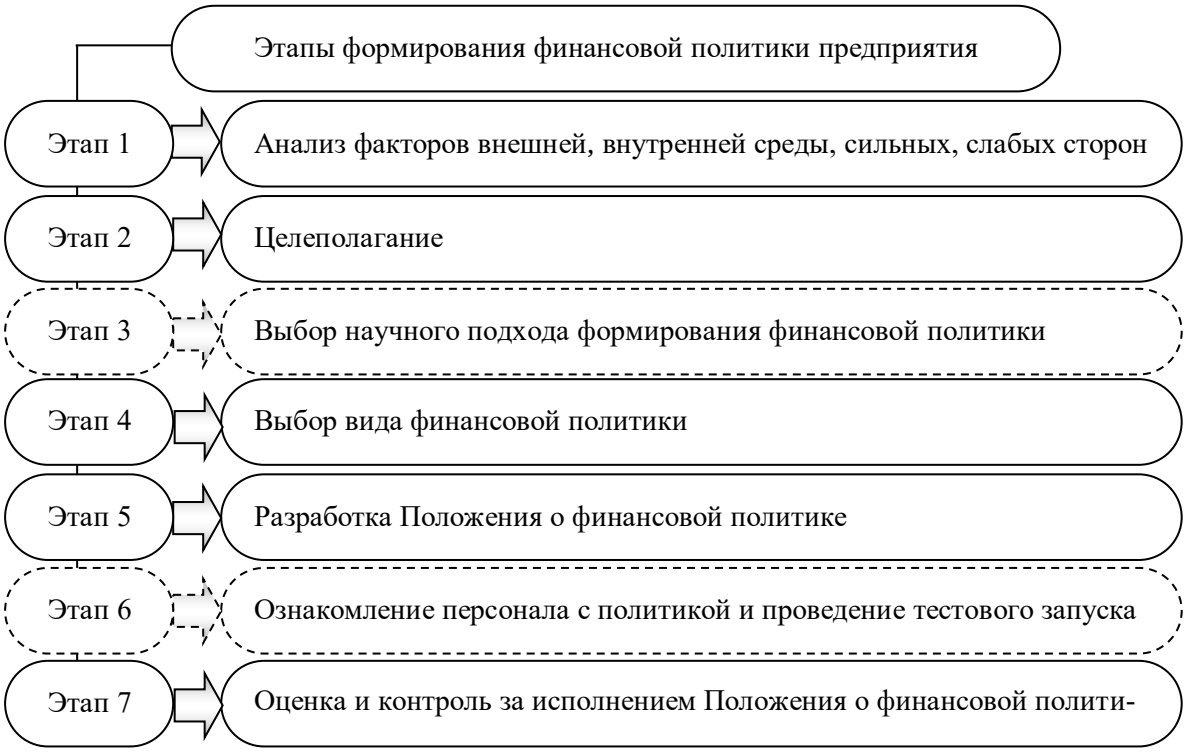

Рис. 2. Авторская модель формирования финансовой политики предприятия

В западную и отечественную модель формирования финансовой политики предприятия автором предложено добавить этап 3 «Выбор научного подхода формирования финансовой политики» и этап 6 «Ознакомление персонала с политикой и проведение тестового запуска». Разработка финансовой политики начинается с этапа по проведению оценки факторов внешней и внутренней среды предприятия,

сильных и слабых сторон, угроз.

В зарубежной и отечественной практике при формировании финансовой политики большое значение уделяется разработке способов и методов управления следующими объектами: дебиторской и кредиторской задолженностью, собственным и заемным капиталом [4, с. 102].

Проблема неплатежей имеет место в различных странах мира, независимо от уровня экономического развития. Несвоевременное исполнение компаниями своих платежных обязательств приводит к возникновению дебиторской задолженности у предприятий-кредиторов. Значительная часть зарубежных компаний активно разрабатывают и реализуют политику управления дебиторской задолженностью, в частности регулируют и контролируют сроки оплаты покупателями предоставленных счетов, применяют современную форму рефинансирования задолженности – секъюритизацию, представляющую собой действия, направленные на объединение прибыльных активов в пул, а затем продажу долей в форме ценных бумаг, обеспеченных активами. Кроме того зарубежные компании для сокращения дебиторской задолженности в дополнении к рассмотренным методам и приемам используют факторинг, увеличение сроков инкассации, предоставление скидок [10, с. 631]. Все виды способов и методов управления дебиторской задолженностью в зарубежной и российской практике представлены в табл. 2. На сегодняшний день в российской практике наблюдается значительная ограниченность способов и методов управления дебиторской задолженностью, по причине того, что российская финансово-кредитная инфраструктура еще недостаточно развита, отсутствуют стандарты создания кредитной политики.

Таблица 2

Сравнительная характеристика управления дебиторской задолженностью [6, с. 77]

Критерии	За рубежом	В России	Авторские рекомендации
Инструменты для работы с задолженностью (долгом)	Значительно распространены инструменты рефинансирования: – факторинг применяется крупными предприятиями и предприятиями малого и среднего бизнеса. Применяется международный факторинг; – форфейтинг (покупка долговых обязательств без права регресса); – секьюритизация (выпуск ценных бумаг, которые обеспечены пулом дебиторской задолженности); – аккредитивы (позволяет экспортерам получить гарантию платежа и минимизировать риски).	Применяется в основном: – факторинг крупными предприятиями; – скидки за досрочную оплату; – штрафные санкции; – переговоры с должниками; – обращение в суд; – списание по сроку исковой давности. Не применятся: международный факторинг; форфейтинг; секьюритизация.	Применение на практике форфейтинга и секьюритизации.
Подходы к кредитной политике	Кредитная политика является системным документом. В данном документе прописываются: критерии оценки кредитоспособности покупателей и дифференциация условий; сроки предоставления кредита; лимиты для покупателей, система скидок за досрочную оплату, мероприятия по возврату задолженности.	Акцент часто смещается в сторону реагирования на уже возникшую проблему (просрочку), а не на проактивное выстраивание системы предотвращения возникновения рисков.	Применение западного подхода в организации системы предотвращения возникновения рисков.
Влияние внешних факторов	Одним из основных источников данных о платежной дисциплине покупателей являются информационные агентства и кредитные ассоциации (ассоциации, союзы, которые создают сами кредитные организации). Их общее заключение о покупателе влияет на установление кредитных лимитов.	На управление дебиторской задолженностью (на установление кредитных лимитов) прямое влияние оказывает: общая экономическая нестабильность, изменение законодательства.	Широкое распространение применение на практике сервисов проверки контрагентов, картотек арбитражных дел, ресурса бухгалтерской отчетности ФНС

Западные компании демонстрируют более зрелые и гибкие подходы к управлению дебиторской задолженностью, основанные на современных финансовых инструментах. Следующим объектом при разра-

ботке и реализации финансовой политики является кредиторская задолженность и при ее управлении существуют существенные различия в зарубежной и российской практике, все они представлены в табл. 3.

Таблица 3

Сравнительная характеристика управления кредиторской задолженностью [2, с. 37]

Критерии	За рубежом	В России	Авторские рекомендации
Инструменты для работы с задолженностью:	– использование кредитных рейтингов контрагентов; – форфейтинг; – хеджирование; – факторинг; – моделирование сценариев; – цессия (уступка требования); – детальный анализ условий договора (сроки, штрафные санкции)	– инвентаризация помогает выявлять проблемные долги на ранней стадии; – платежные календари; – ведение реестра обязательств; – применение взаимозачетов; – заключение соглашений об отступном.	Широкое применение на практике автоматизации процессов, сценарного моделирования.
Фокус управления	Акцент на риск-менеджменте и прозрачности, в частности осуществляется контроль сроков, мониторинг кредитного качества контрагентов, оценка вероятности дефолта. Компании раскрывают информацию о своей долговой политике, поэтому прозрачность повышается для кредиторов.	Баланс между гибкостью и соблюдением норм. Делается акцент на переговорах для согласования выгодных условий отсрочки платежа или на жестком контроле за соблюдением договорных обязательств.	Применение периоди-ческого контроля сроков платежей.
Нормативная база	Международные стандарты финансовой отчетности (далее – МСФО), национальное законодательство. Компании вводят концепцию оценки с учетом ожидаемых кредитных убытков.	ГК РФ, НК РФ, ПБУ, Федеральный закон от 06.12.2011 N402-ФЗ «О бухгалтерском учете»	Применение концепции оценки с учетом ожидаемых кредитных убытков.
Работа с иностран-ными контр-агентами	Более глубокая проработка правовых аспектов, включая выбор применения права.	Учет коллизеонных норм, валютного законодательства.	Проведение детального анализа усло-вий договора.
Репутация и риски	Компании стараются избежать просрочек и выстроить доверительные отношения с поставщиками. Риски, связанные с репутацией и партнерскими отношениями рассматриваются как первичные.	Соблюдение формальных требований (налоговых и бухгалтерских). Риски, связанные с репутацией и партнерскими отношениями рассматриваются как вторичные.	Улучшение партнерских отношений.

За рубежом управление кредиторской задолженностью основывается на риск-ориентированном подходе и интеграции с бизнес-процессами, а в Российской Федерации управление регламентировано законодательством (нормативно-правовой базой). Другим объектом при разработке и реализации финансовой политики является собственный и заемный капитал, при его управлении существует ряд отличий, если сравнивать западный подход с российским, как представлено в табл. 4.

Зарубежные компании делают упор на стратегичность, гибкость, аналитическую глубину, рост стоимости компании в управлении собственным капиталом. А у российских компаний в управлении собственным капиталом сделан акцент на стабилизацию финансовой устойчивости, платежеспособности формализм и влияние внешних факторов. Сравнительная характеристика управления заемным капиталом продемонстрирована в табл. 5. На сегодняшний день заемный капитал для российских предприятий остается дорогим и ограниченным внешними факторами. А для зарубежных компаний заемный капитал является диверсифицированным, прозрачным и низким по стоимости (недорогим), что способствует финансовой устойчивости компаний.

Доминирующим источником долга у зарубежных компаний выступает облигационное заимствование, что позволяет привлекать долгосрочные ресурсы по приемлемым условиям. А в РФ доминирующим источником долга выступают банковские кредиты, кредиторская задолженность, а корпоративное облигационное заимствование применяется в малом количестве случаев.

Таблица 4

Сравнительная характеристика управления собственным капиталом [9, с. 39]

Критерии	За рубежом	В России	Авторские рекомендации
Инструменты для работы с капиталом	Применяется обратный выкуп акций (байбэк) как альтернатива дивидендам.	Не часто применяется обратный выкуп акций (байбэк) как альтернатива дивидендам.	Проведение дополнительной эмиссии акций.
Фокус управления	Акцент делается на стратегическое управление, направленное на повышение стоимости компании для акционеров.	Преобладает тактический подход, ориентированный на краткосрочные цели, а именно на максимизацию прибыли.	Увеличение объема нераспределенной прибыли.
Цель управления	Рост благосостояния собственников, путем роста рыночной стоимости компании.	Рост краткосрочной финансовой устойчивости и выполнение текущих обязательств	Проведение переоценки активов.
Роль внешних стейкхолдеров	В англо-американской модели ключевая роль отводится миноритарным акционерам и институциональным инвесторам, которые через механизмы контроля органов высшего управления (совет директоров, независимых директоров) влияют на решения по капиталу. В немецкой модели важная роль отводится крупным институциональным инвесторам.	Структура собственного капитала концентрирована, значительную долю имеют крупные частные собственники и государство. Из-за такой структуры меняется баланс сил: решения по капиталу в большей степени определяются интересами доминирующих акционеров, а не большим кругом инвесторов.	Корректировка финансовой стратегии.
Дивидендная политика	Предсказуемость дивидендных выплат.	Отсутствует предсказуемость дивидендных выплат.	Повышение предсказуемости дивидендных выплат.
Внешние факторы и гибкость	Компании сильнее адаптируются к изменениям внешней среды, в частности: изменениям в законодательстве, технологическим иннова-циям, колебаниям рынков.	Влияние оказывают такие внешние факторы, как: административные барьеры, нестабильность законодательства, волатильность финансовых рынков.	Установление лимитов по направлениям деятельности, видам рисков и подразделениям.

Таблица 5

Сравнительная характеристика управления заемным капиталом [1, с. 85], [11]

Критерии	За рубежом	В России	Авторские рекомендации
Доминирующий источник долга	Облигации	Банковские кредиты, краткосрочные займы, кредиторская задолженность.	Широкое применение на практике корпоративных облигаций.
Стоимость заимствования	1-6% годовых	15-32% годовых (на 25.09.2026 г.)	Только при снижении ключевой ставки ЦБ РФ произойдет снижение ставок по кредитам.
Доступ к внешним капиталам	Свободный, глобальный	Ограничен санкциями	Диверсификация источников, распределение долгов по разным инструментам: облигациям, банковским кредитам, коммерческим кредитам от поставщиков.
Роль государства	Точечные субсидии, регулятор	Ключевой кредитор и гарант (ВЭБ.РФ)	Применение налоговых преимуществ. Проценты по заемному капиталу снижают налогооблагаемую прибыль, что создает дополнительный финансовый рычаг.
Кредиторская задолженность как источник	Минимальная	Максимальная	Сдвиг структуры в сторону долгосрочных обязательств, поскольку краткосрочные долги приводят к рискам кассовых разрывов.
Облигационный рынок	Доступен компаниям всех размеров	Доступен в основном только крупному бизнесу	Рассмотрение альтернативных инструментов, для примера: лизинг вместо облигаций и кредита.
Ковентанты и рейтинги	Стандарт практики, прозрачны	Применяются, но содержание не раскрывается.	Повышение рейтинга как надежного плательщика по обязательствам через: мониторинг обязательств, инструменты планирования.

Таким образом, зарубежный опыт разработки и применения финансовой политики на предприятии может способствовать улучшению эффективности управления формированием и использованием финансовых ресурсов.

Список источников

1. Гулынин Е. Д. Формирование финансовой политики компании / предприятия в условиях нестабильности // Финансовый менеджмент. – 2024.– № 3 – С. 33–39.
2. Пьянкова, С. Г. Управление финансовыми ресурсами с позиций рекомендаций органов внутреннего финансового контроля / С. Г. Пьянкова, Э. Р. Закирова, У. В. Пермякова // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2018. – Т. 213, № 5. – С. 399-411. – EDN UWEAHB.
3. Исакова Н. Ю., Смородина Е. А., Родичева В. Б. Финансовая политика: теоретические аспекты формирования и реализации. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2022. – 220 с.
4. Плюхина Н. А. Финансовая политика в системе реализации стратегии предприятия // Актуальные исследования. – 2026.– № 16 – С. 29–32.
5. Рыбкин А. Г. Исследование передовых зарубежных практик регулирования применения технологии токенизации в финансовом секторе экономики // Вопросы инновационной экономики. – 2025.– № 2 – С. 629–644.
6. Трейман М. Г. Исследование зарубежного опыта коллекторской деятельности // Управленческий учет. – 2022.– № 4 – С. 629–644.
7. Сайт Cbonds 25 Средняя ставка по кредитам для юридических лиц в РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL : http:// https://cbonds.ru/indexes/195893/?ysclid=mugm1pn89339553202 (25.09.2026)

БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ, АНАЛИЗ И АУДИТ

УДК 330.322.2

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ АНАЛИЗА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОСНОВНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ПРИБЫЛИ КОММЕРЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

МАТВЕЕВА ВИКТОРИЯ АЛЕКСАНДРОВНА
к.э.н., доцент
ГОЛОВИНА ЯНА АЛЕКСАНДРОВНА
магистрант
Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ДГТУ
в г. Шахты

Аннотация: В статье рассмотрены теоретические и методические основы анализа эффективности использования основных средств коммерческого предприятия. Систематизированы показатели оценки состояния, движения и эффективности эксплуатации основных фондов, представлены направления факторного анализа фондоотдачи и фондорентабельности. Обоснована необходимость комплексного подхода к анализу для выявления резервов повышения отдачи от вложений в имущество длительного пользования.
Ключевые слова: основные средства, фондоотдача, фондоёмкость, фондорентабельность, фондовооружённость, эффективность, факторный анализ.

USING ANALYSIS OF THE EFFICIENCY OF KEY MEANS TO INCREASE THE PROFIT OF A COMMERCIAL ENTERPRISE

Matveeva Viktoria Alexandrovna,
Golovina Yana Alexandrovna

Abstract: The article examines the theoretical and methodological foundations for analyzing the efficiency of using fixed assets in a commercial enterprise. It systematizes the indicators for assessing the condition, movement, and efficiency of fixed assets, and presents the directions for factor analysis of capital productivity and capital profitability. The necessity of a comprehensive approach to analysis to identify reserves for increasing the return on investments in long-term assets is substantiated.
Key words: fixed assets, capital productivity, capital intensity, capital profitability, capital intensity of labor, efficiency, factor analysis.

Основные средства составляют материально-техническую базу любого коммерческого предприятия, тем самым определяя его производственный потенциал, финансовый результат и занимаемую рыночную нишу. От количества, качества и эффективности использования основных фондов напрямую зависят объём выпускаемой продукции, её себестоимость, прибыль и рентабельность бизнеса в целом [1, с. 185]. В условиях ограниченности финансовых ресурсов и необходимости модернизации производственного аппарата проблема повышения эффективности использования основных средств стано-

вится очень актуальной. Рациональная эксплуатация основных средств позволяет увеличивать выпуск продукции без дополнительных капитальных вложений, снижать издержки производства за счёт экономии амортизационных отчислений на единицу продукции и повышать общую рентабельность предприятия.

Целью настоящей статьи является систематизация методических подходов к анализу эффективности использования основных средств коммерческого предприятия и обоснование направлений её повышения.

В соответствии с нормативными документами бухгалтерского учёта (ФСБУ 6/2020) основные средства – это активы, предназначенные для использования в производстве продукции, выполнении работ или оказании услуг, для управленческих нужд организации либо для предоставления за плату во временное пользование, с сроком полезного использования более 12 месяцев, не предназначенные для последующей перепродажи и способные приносить организации экономические выгоды в будущем [2].

В экономическом анализе основные средства классифицируют по нескольким признакам. По роли в производственном процессе выделяют активную часть (машины, оборудование, транспортные средства – которые непосредственно участвуют в производстве) и пассивную часть (здания, сооружения – создающие условия для производственного процесса). Сфера применения основных средств различает производственные и непроизводственные основные средства. Эта дифференциация нужна для выявления резервов повышения эффективности за счёт оптимизации структуры фондов [3, с. 66]. Чем выше удельный вес активной части в общей стоимости основных производственных фондов, тем при прочих равных условиях больше производственные возможности предприятия и выше потенциальная фондоотдача. Снижение доли активной части, напротив, сигнализирует об ухудшении структуры фондов и требует управленческого вмешательства [4, с. 188].

Главная цель анализа основных средств – выявление резервов повышения эффективности их эксплуатации. Достижение этой цели решается при последовательном выполнении последовательных задач [5]:

– изучение динамики, состава и структуры основных средств, и их сравнение с показателями предшествующих периодов;
– оценка обеспеченности предприятия основными средствами;
– изучение движения и темпов обновления основных средств;
– оценка технического состояния основных средств и его динамики;
– исследование интенсивности использования основных фондов;
– выявление резервов улучшения структуры и повышения эффективности использования имущества.

Информацию для анализа дает бухгалтерский баланс (строка 1150 «Основные средства» – остаточная стоимость), отчёт о финансовых результатах (для расчёта показателей эффективности), пояснения к бухгалтерскому балансу (первоначальная стоимость, суммы поступления и выбытия, начисленная амортизация по группам), а также инвентарные карточки учёта основных средств и данные оперативно-технического учёта времени и простоев оборудования.

Для обработки информации применяются методы горизонтального (сравнение с предыдущими периодами), вертикального (анализ структуры), сравнительного (сопоставление с отраслевыми показателями и конкурентами), коэффициентного и факторного анализа.

Понятия «основные средства» и «основные фонды» и сейчас широко используются в теории и практике управления хозяйствующими субъектами. При этом для технических специалистов различных отраслей первоочередно именно способность средств труда как таковых создавать конкретные потребительные стоимости, в первую очередь их интересует натурально-вещественный состав и технические характеристики основных производственных фондов как средств труда. Для экономистов важна стоимость, то есть основные фонды своей стоимостью трансформируются в основные средства. В настоящее время понятия «основные фонды» и «основные средства» в экономической отечественной литературе и чаще в практике используются с определенной долей условности как тождественные.

Анализ начинается с изучения величины, состава и структуры основных фондов. Стоимость ос-

новных средств оценивается в динамике за ряд лет с расчётом абсолютного прироста, темпов роста и прироста по каждому виду и в целом по предприятию. Структурный анализ предполагает определение доли отдельных видов фондов (здания, сооружения, машины и оборудование, транспортные средства, инвентарь) в общей стоимости и оценку соотношения активной и пассивной частей [3, с. 66].

Особое внимание уделяется изменению доли активной части. Если удельный вес машин и оборудования растёт, а доля зданий и сооружений снижается, это свидетельствует об улучшении структуры фондов и создании предпосылок для роста фондоотдачи. Обратная тенденция указывает на экстенсивный путь развития и потенциальное снижение эффективности [4, с. 188].

Для оценки движения основных средств рассчитывается система коэффициентов:

$$К_{об} = \frac{ОС_{пост}}{ОС_{кон}}, \quad (1)$$

Где $К_{об}$ – коэффициент обновления,

$ОС_{пост}$ – стоимость поступивших основных средств, тыс.руб.

$ОС_{кон}$ – стоимость основных средств на конец периода, тыс.руб.

Данный показатель отражает долю новых фондов в их общей стоимости.

$$К_{выб} = \frac{ОС_{выб}}{ОС_{нач}}, \quad (2)$$

Где $К_{об}$ – коэффициент выбытия,

$ОС_{пост}$ – стоимость выбывших основных средств, тыс.руб.

$ОС_{кон}$ – стоимость основных средств на начало периода, тыс.руб.

Характеризует интенсивность списания фондов.

$$К_{прир} = \frac{ОС_{пост} - ОС_{выб}}{ОС_{нач}}, \quad (3)$$

где $К_{прир}$ – коэффициент прироста. Нормальной считается ситуация, при которой коэффициент обновления опережает коэффициент выбытия.

Техническое состояние основных средств характеризуется коэффициентами износа и годности:

$$К_{изн} = \frac{А}{ОС_{первонач}}, \quad (4)$$

$$К_{годн} = 1 - К_{изн}, \quad (5)$$

где $К_{изн}$ – коэффициент износа,

А – сумма начисленной амортизации, тыс.руб.

$ОС_{первонач}$ – первоначальная стоимость, тыс.руб.

$К_{годн}$ – коэффициент годности.

Коэффициент годности показывает, какая часть стоимости фондов сохранена и пригодна к дальнейшей эксплуатации. Значение выше 0,5 обычно считается приемлемым; снижение коэффициента годности в динамике сигнализирует о прогрессирующем износе оборудования [6].

Для обобщающей характеристики эффективности и интенсивности использования основных производственных фондов применяется система обобщающих и частных показателей [4, с. 188].

Фондоотдача – основной показатель эффективности использования основных средств, отражающий объём продукции, приходящийся на 1 рубль стоимости фондов [3, с. 70]:

$$ФО = \frac{ВП}{ОС_{средн}}, \quad (6)$$

где ФО – фондоотдача, руб.

ВП – объём выпущенной (или реализованной) продукции, тыс.руб.

$ОС_{средн}$ – среднегодовая стоимость основных средств, тыс.руб.

Рост фондоотдачи показывает, что каждый рубль, вложенный в основные средства, приносит больше продукции, и свидетельствует о росте эффективности их использования [8].

Фондоёмкость – показатель, обратный фондоотдаче, показывающий величину стоимости основных средств, приходящуюся на 1 рубль произведённой продукции [4, с. 189]:

$$ФО = \frac{ОС_{средн}}{ВП}, \quad (7)$$

Снижение фондоёмкости говорит об экономии капитальных затрат на производство единицы продукции. С помощью этого показателя можно прогнозировать потребность в основных фондах для обеспечения заданного объёма выпуска [8].

Фондовооружённость труда – показатель оснащённости работников основными средствами [1, с. 189]:

$$ФВ = \frac{ОС_{средн}}{ССЧ}, \quad (8)$$

где ФВ – фондовооружённость труда, руб./чел.

ССЧ – среднесписочная численность персонала, чел

Между фондовооружённостью и фондоотдачей существует связь через производительность труда:

$$ФО = \frac{ПТ}{ФВ}, \quad (9)$$

где ПТ – производительность труда.

Для повышения эффективности важно, чтобы темпы роста производительности труда опережали темпы роста фондовооружённости [10].

Фондорентабельность – наиболее обобщающий показатель эффективности, отражающий долю прибыли, приходящуюся на каждый рубль стоимости основных средств [4, с. 189]:

$$ФР = \frac{П}{ОС_{средн}} x\ 100\%, \quad (10)$$

где П – прибыль предприятия, тыс.руб.

Уровень фондорентабельности зависит не только от фондоотдачи, но и от рентабельности реализованной продукции и доли реализованной продукции в общем выпуске.

Частные показатели характеризуют использование оборудования и производственных площадей [3, с. 72]:

– коэффициент экстенсивной загрузки – представляет собой отношение фактического времени работы оборудования к плановому фонду времени;

– коэффициент интенсивной загрузки – представляет собой отношение фактической выработки оборудования к паспортной (плановой);

– коэффициент интегральной загрузки – произведение коэффициентов экстенсивной и интенсивной загрузки;

– коэффициент сменности – отношение количества отработанных машино-смен к количеству установленного оборудования.

Эти показатели применяются преимущественно на производственных предприятиях и дают информацию о резервах загрузки оборудования, которая недоступна при анализе только обобщающих показателей [10].

Факторный анализ помогает определить степень влияния различных факторов на изменение результативных показателей – фондоотдачи и фондорентабельности [3, с. 72].

Фондоотдача основных средств может быть представлена двухфакторной мультипликативной моделью:

$$ФО_{общ} = УД_{А} \text{ x } ФО_{акт}, \quad (11)$$

где $УД_{А}$ – доля активной части в общей стоимости основных средств,

$ФО_{акт}$ – фондоотдача активной части.

Фондоотдача активной части, в свою очередь, зависит от времени работы единицы оборудования, его производительности и стоимости [4, с. 190]:

$$ФО_{акт} = \frac{К \text{ x } Т \text{ x } СВ}{\overline{ОС}_{акт}}, \quad (12)$$

где К – среднее количество технологического оборудования,

Т – время работы единицы оборудования,

СВ – среднечасовая выработка в стоимостном выражении,

$\overline{ОС}_{акт}$ — среднегодовая стоимость активной части.

На время работы оборудования влияют целодневные и внутрисменные простои, коэффициент сменности. На среднечасовую выработку – освоение нового оборудования, модернизация действующего, уровень квалификации персонала, технология производства.

Структурно-логическая модель факторного анализа фондорентабельности включает:

$$R_{ОС} = ФО_{ОС} \times Д_{рп} \times R_{об}, \quad (13)$$

где $R_{ОС}$ – рентабельность основныхсредств,

$ФО_{ОС}$ – фондоотдача основных средств,

$Д_{рп}$ – доля реализованной продукции в выпуске,

$R_{об}$ — рентабельность продаж.

Для количественного измерения влияния факторов применяются способ цепных подстановок, способ абсолютных и относительных разниц, интегральный метод [1, с. 60–69]. По результатам анализа разрабатываются мероприятия по повышению эффективности эксплуатации фондов.

На основании проведенного исследования обобщим основные направления мероприятий по повышению эффективности основных средств:

– модернизация и обновление оборудования – замена изношенных и морально устаревших объектов на современные высокопроизводительные аналоги;

– повышение коэффициента сменности – сокращения простоев через организацию работы оборудования в две и три смены;

– сокращение внутрисменных простоев – через улучшение работы технических служб (своевременное проведение технического обслуживания и ремонтов) и снабжения предприятия (обеспечение своевременной поставки сырья и материалов);

– оптимизация структуры основных средств – увеличение доли активной части основных средств;

– повышение квалификации персонала – обучение работников работе на новом оборудовании, что способствует росту среднечасовой выработки;

– продажа или сдача в аренду неиспользуемых фондов – высвобождение средств, направляемых на обновление активной части;

– внедрение прогрессивных технологий – автоматизация производственных процессов, применение ресурсосберегающих методов.

Как показывает практика, внедрение комплекса мероприятий по повышению эффективности использования основных средств позволяет снизить коэффициент износа фондов, увеличить прибыль организации и улучшить значения показателей фондоотдачи и фондорентабельности [7].

Таким образом, на основании изложенного выше мы пришли к выводу, что анализ эффективности использования основных средств – системный процесс, охватывающий оценку состава, структуры, движения, технического состояния и результативности эксплуатации фондов. Комплексный подход к анализу, включающий как обобщающие (фондоотдача, фондоёмкость, фондорентабельность, фондовооружённость), так и частные (коэффициенты загрузки оборудования, сменности) показатели, позволяет получить всестороннюю картину эффективности использования имущества предприятия.

Факторный анализ выявляет влияние структурных сдвигов, экстенсивных и интенсивных факторов на изменение фондоотдачи и фондорентабельности, что создаёт информационную базу для принятия обоснованных управленческих решений. Регулярный мониторинг показателей эффективности основных средств обеспечивает контроль за сохранностью и рациональным использованием фондов, своевременное выявление проблемных зон и разработку мероприятий по мобилизации резервов роста отдачи от вложений в имущество длительного пользования.

Список источников

1. Савицкая Г. В. Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия : учебник. — 7-е изд., перераб. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2024. — 608 с. — С. 185–203.

2. Федеральный стандарт бухгалтерского учета ФСБУ 6/2020 «Основные средства», утвержден

приказом Минфина России от 17.09.2020 № 204н – Текст: электронный // Минфин России [сайт]. – URL:(дата обращения: 01.07.2026).

3. Любушин Н. П. Экономический анализ : учебник. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2007. — С. 66–72.

4. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учебное пособие. — 6-е изд., испр. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2014. — С. 188–201.

5. Жукова Я. О. Направления повышения эффективности использования основных средств // VIII международная научно-практическая конференция «Современные тенденции и инновации в науке и производстве». — КузГТУ, 2019. — С. 240.

6. Шеремет А. Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности : учебник. — Москва : ИНФРА-М, 2006. — 254 с.

7. Лютова, Ю. П. Оценка эффективности использования основного капитала промышленного предприятия / Ю. П. Лютова, И. А. Гунина. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2020. — № 2 (292). — С. 284-286. — URL: https://moluch.ru/archive/292/66184.

© В.А. Матвеева, Я.А. Головина, 2026

РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА

УДК 339.9

ТРАНСФОРМАЦИЯ ТРАДИЦИОННЫХ УКЛАДОВ И МЕХАНИЗМЫ САМООРГАНИЗАЦИИ НЕФОРМАЛЬНОГО СЕКТОРА ЭКОНОМИКИ В УСЛОВИЯХ ЭКСТРЕМАЛЬНОЙ УРБАНИЗАЦИИ МАКОКО

ЦВЕТКОВА ЕЛЕНА АЛЕКСАНДРОВНА
к.э.н., доцент
ФГБОУ ВО «Московский педагогический государственный университет»

Аннотация: В статье исследуются экономико-географические и институциональные аспекты функционирования неформальной экономики водных поселений в условиях гиперурбанизации стран Глобального Юга. На примере крупнейшего акваториального анклава Макоко (Лагос, Нигерия) опровергается тезис об изолированности подобных «плавучих трущоб». С позиций неоинституциональной теории доказывается, что перенос хозяйственной деятельности в акваторию лагуны выступает формой пространственной адаптации, позволяющей минимизировать транзакционные издержки (включая уклонение от земельной ренты и налогового бремени). Представлен секторальный анализ экономики Макоко, раскрывающий структуру промыслового (рыболовство), обрабатывающего (лесопильное дело) и инфраструктурного секторов. Описано, как институт традиционных вождей и обычное право эффективно замещают отсутствующий фискальный и судебный аппарат государства, обеспечивая защиту квазиправ собственности на свайный фонд. Рассмотрена дилемма между принудительной джентрификацией территории и концепцией инклюзивного развития.

Ключевые слова: неформальная экономика, Макоко, водные поселения, урбанизация в Африке, самоорганизация, теневые институты, устойчивое развитие.

TRANSFORMATION OF TRADITIONAL PATTERNS AND MECHANISMS OF SELF-ORGANIZATION OF THE INFORMAL SECTOR OF THE ECONOMY IN CONDITIONS OF EXTREME URBANIZATION MAKOKO

Tsvetkova Elena Alexandrovna

Abstract: The article examines the economic, geographical and institutional aspects of the functioning of the informal economy of water settlements in the context of hyper-urbanization of the countries of the Global South. On the example of the largest offshore enclave Makoko (Lagos, Nigeria), the thesis about the isolation of such «floating slums» is refuted. From the standpoint of neo-institutional theory, it is proved that the transfer of economic activity to the lagoon is a form of spatial adaptation that allows minimizing transaction costs (including evasion of land rent and tax burden). A sectoral analysis of the Makoko economy is presented, revealing the structure of the fishing (fishing), processing (sawmill) and infrastructure sectors. It is described how the institution of traditional leaders and customary law effectively replace the missing fiscal and judicial apparatus of the state, ensuring the protection of quasi-property rights to the pile fund. Addressed the dilemma between forced gentrification of the territory and the concept of inclusive development.

Key words: informal economy, Makoko, water settlements, urbanization in Africa, self-organization, shadow institutions, sustainable development.

В первой трети XXI века глобальные процессы гиперурбанизации в странах Глобального Юга достигли беспрецедентных масштабов. Мегаполисы развивающихся стран сталкиваются с феноменом опережающего демографического роста, который значительно превышает темпы развития официальной городской инфраструктуры и институтов правового регулирования. В условиях критического дефицита земельных ресурсов и жесткого социального расслоения беднейшие слои городского населения вынуждены осваивать маргинальные географические пространства, непригодные для традиционного капитального строительства. Ярким проявлением этой тенденции выступает феномен «водных трущоб» или акваториальных неформальных поселений, наиболее масштабным и репрезентативным примером которых является район Макоко, расположенный в лагуне Лагос (Нигерия). По разным оценкам, на этой территории, лишенной централизованного водоснабжения, канализации и энергосетей, проживает от 85 000 до 250 000 человек.

Традиционно воспринимаемые государственной властью и внешними наблюдателями исключительно как очаг санитарно-экологической катастрофы и урбанистического регресса, подобные анклавы на самом деле представляют собой высокоадаптивные, автономные экономические экосистемы. Исследование механизмов их выживания и самоорганизации критически важно для понимания реальных векторов трансформации современной городской среды в развивающихся странах.

Пространственная структура неформального поселения Макоко характеризуется выраженным дуализмом, определяемым физико-географическими условиями прибрежной зоны лагуны Лагос. Территорию общины принято разделять на две макроэкологические и хозяйственные зоны: материковую (сухопутную) и лагунную (водную), граница между которыми является динамической и зависит от сезонных колебаний уровня воды и приливно-отливных циклов [2].

Материковая часть локализована вдоль береговой линии материкового Лагоса в районе Эбют-Метта. Морфологически она представляет собой классические сверхплотные городские трущобы с грунтовыми дорогами и хаотичной застройкой из кирпича и бетона. С точки зрения экономической специализации сухопутная зона выступает в роли главного транспортно-логистического узла и контактной зоны между неформальной системой Макоко и официальными рынками мегаполиса. Здесь сконцентрированы крупные оптовые склады древесины, лесопильные заводы, пункты приема крупных партий рыбы, а также стационарные торговые точки и рынки.

Лагунная (водная) часть – собственно «плавучий город» – простирается непосредственно в акваторию лагуны Лагос на расстояние до 1–1,5 км от берега. Жилой и коммерческий фонд этой зоны состоит из тысяч деревянных сооружений, возведенных на сваях из твердых пород древесины (преимущественно махагони и железного дерева), глубоко вбитых в илистое дно лагуны. Пространственная логистика здесь полностью детерминирована водной средой: роль улиц выполняют естественные и искусственно углубленные каналы, а единственным средством интермодального сообщения являются деревянные каноэ. Водная часть разделена на исторические этнические кварталы, каждый из которых имеет собственную специализацию и находится под юрисдикцией локальных традиционных лидеров.

В контексте неоинституциональной экономической теории водное пространство лагуны Лагос выступает для жителей Макоко не просто физической средой обитания, а ключевым специфическим ресурсом, генерирующим существенную ренту. В условиях Лагоса, где официальная стоимость аренды или покупки земли является одной из самых высоких в Африке под влиянием спекулятивного девелопмента, экспансия бедноты в акваторию лагуны стала радикальной формой пространственной оптимизации.

Перенос хозяйственной деятельности на воду позволяет локальным экономическим акторам радикально снижать транзакционные издержки по нескольким направлениям: экстерриториальность и отсутствие земельной ренты, полное уклонение от государственного фискального бремени, снижение операционных и инфраструктурных издержек [3].

Неформальная экономика Макоко состоит из нескольких секторов.

Первичный сектор, обеспечивающий базис жизнеобеспечения, представлен рыболовством. Структура этого сектора характеризуется жесткой гендерной сегрегацией труда, которая выступает главным регулятором внутренней производственной логистики. Исключительно мужчины и юноши занимаются непосредственным выловом рыбы и морепродуктов в акватории лагуны Лагос и прилегающих районах Атлантического океана. После доставки улова к свайным платформам права на распоряжение ресурсом полностью переходят к женщинам. Данный этап включает глубокую переработку и коммерческую реализацию продукции. Из-за полного отсутствия в Макоко систем промышленного охлаждения и бесперебойного энергоснабжения единственным доступным методом консервации является технологический цикл копчения.

Рыба обрабатывается в специализированных печах, интегрированных прямо в свайные жилые конструкции. В качестве топлива используются отходы вторичного сектора экономики (опилки и щепа махагони). Копченая рыба из Макоко обладает уникальными потребительскими свойствами (длительный срок хранения в условиях тропического климата) и выступает в качестве устойчивой «валюты» локального рынка. Женщины-торговки контролируют как розничный плавучий ритейл внутри общины, так и оптовые каналы дистрибуции на крупнейшие продовольственные рынки Большого Лагоса.

Вторичный сектор в Макоко представлен лесопильным производством. Макоко выполняет роль ключевого перерабатывающего и логистического узла в цепочке поставок древесины для строительного сектора Нигерии. Этот сектор локализован на пространственном стыке суши и воды. Сырье – преимущественно крупногабаритные бревна ценных твердых пород, таких как махагони (красное дерево), – транспортируется из внутренних лесных регионов страны сплавным методом по рекам и лагунной системе. Жители Макоко осуществляют перехват, сортировку и швартовку плотов непосредственно у береговой линии поселения.

Экономическая модель лесопильного куста Макоко базируется на принципах безотходного производства и межсекторальной синергии.

В условиях полного отсутствия государственного участия в развитии инфраструктуры, в Макоко сформировался диверсифицированный третичный сервисный сектор, функционирующий по принципу «рыночного суррогата».

Пространственные ограничения свайной архитектуры привели к переносу розничной торговли на воду. Каноэ выступают мобильными торговыми платформами. Сеть плавучих дилеров обеспечивает ежедневный оборот товаров первой необходимости (готовая пища, медикаменты, хозяйственные товары, текстиль), перемещаясь по фиксированным водным каналам-артериям.

Водное такси (каноэ-перевозчики) представляет собой монопольный вид локального транспорта. Это трудоемкий сектор, обеспечивающий массовую занятость неквалифицированной молодежи и генерирующий непрерывный поток наличных денег.

Частные инфраструктурные монополии являются наиболее высокодоходным сегментом третичного сектора. Ввиду непригодности воды лагуны для питья, в Макоко действует жестко структурированный теневой рынок дистрибуции пресной воды. Крупные локальные предприниматели закупают воду из артезианских скважин на суше, доставляют ее в лагуну на специализированных баржах и перепродают населению в канистрах с высокой маржинальностью. Аналогичным образом организован сектор энергоснабжения: доступ к электросети обеспечивается за счет распределенных частных дизель-генераторов. Владельцы генераторов взимают ренту за аренду розеток или продают электроэнергию по локальным воздушным кабельным линиям, тарифицируя услуги по собственным ставкам, существенно превышающим государственные тарифы.

Таким образом, секторальная структура неформальной экономики Макоко демонстрирует высокую степень внутренней связанности и автономии. Продукты и отходы одного сектора служат ресурсами для другого, что позволяет системе сохранять экономическую устойчивость вопреки внешней институциональной изоляции.

Полное институциональное отсутствие официальных органов власти, правопорядка и фискальных служб Нигерии в акватории Макоко привело к формированию замещающей, суррогатной системы

управления. Роль ключевого регулятора социально-экономических отношений выполняет патриархальный институт традиционных вождей. Властная вертикаль в Макоко распределена по территориально-этническому признаку; каждый из обособленных водных и прибрежных кварталов возглавляется собственным вождем.

В условиях правового вакуума институт вождей де-факто узурпировал классические функции суверенного государства, трансформировавшись в автономный фискальный и административный аппарат, осуществляя неформальное налогообложение, распределение общественных благ, взаимодействие с внешними контрагентами [2, 3].

Вопреки стереотипам о хаотичной природе трущоб, экономическое пространство Макоко жестко структурировано, а права на локальные ресурсы строго кодифицированы внутри общины посредством инструментов обычного (традиционного) права. В условиях, когда официальная регистрация прав собственности в лагуне невозможна, в Макоко сформировался институт квази-прав собственности на акваторию и свайный фонд, регулируемый вождями.

Для обеспечения непрерывности бизнес-процессов в условиях высокой плотности неформального капитала в Макоко функционируют специфические механизмы разрешения коммерческих споров: традиционный арбитраж и система санкций от старейшин-вождей.

Такие альтернативные институты управления в Макоко демонстрируют высокую эффективность в снижении внутренних рисков ведения бизнеса. Они обеспечивают стабильность транзакций и предсказуемость прав собственности, компенсируя институциональный вакуум и превращая «плавучие трущобы» в устойчивое, саморегулируемое квазиправовое поле.

Исследование пространственно-экономической и секторальной структуры Макоко позволяет опровергнуть устоявшийся в классической урбанистике тезис об изолированности и маргинальности неформальных водных поселений. Макоко глубоко интегрировано в макроэкономическую систему Большого Лагоса посредством разветвленных цепочек добавленной стоимости.

Община выступает в роли ключевого донора дешевых ресурсов для 20-миллионного мегаполиса. Экономический симбиоз между неформальным анклавом и формальным городом прослеживается в двух ключевых макросекторах – продовольственном и строительном.

Оборотной стороной высокой рентабельности и жизнестойкости неформальной модели Макоко выступают катастрофические отрицательные экологические экстерналии. Использование акватории лагуны в качестве бесплатного пространственного базиса привело к тяжелому антропогенному кризису: деградации водной среды, эрозии биоресурсов, экономическому ущербу от заболеваемости [1].

Но попытка уничтожить этот район, в частности, масштабные принудительные сносы жилого фонда Макоко властями штата Лагос в 2012 году, демонстрирует неэффективность радикально-репрессивных мер. Насильственная ликвидация свайных построек без предоставления альтернативного жилья и рабочих мест приводит лишь к пространственному перемещению бедности, разрушению сложившихся экономических цепочек и резкому росту социальной напряженности.

Альтернативой джентрификации выступает концепция инклюзивного развития и тактического урбанизма. Мировой резонанс, который в свое время получил проект «Плавучая школа Макоко», разработанный архитектором Кунле Адейеми [4], доказал, что адаптивная деревянная архитектура способна интегрировать социальные и образовательные функции в водную среду без разрушения локальной идентичности. Хотя сама конструкция школы позже пострадала от шторма, предложенный ею прецедент продемонстрировал международному сообществу жизнеспособность «плавучей урбанизации».

Таким образом, только переход от парадигмы зачистки территории к парадигме совместного управления позволит снизить экологические риски Макоко, сохранив при этом его уникальный предпринимательский потенциал и защитив права уязвимых слоев городского населения Глобального Юга.

Список источников

1. Гришина Н.В. Экологические вызовы для островных государств и территорий Африки // Сборник тезисов «Островные государства и зависимые территории в Африке: глобальные контексты и локальные контрасты». – М., 2024. С. 39-40.

2. Лагунова С.В., Костарев М.С. Неформальные поселения и их влияние на городское развитие // Государственное управление и право. 2025. № 2 (6). С. 140-159.

3. Уласевич Ю.В. Современные тенденции развития неформальной экономики и механизм ее регулирования // Сборник материалов XIII Евразийского экономического форума молодежи «Многополярный мир в фокусе новой действительности». – Уральский государственный экономический университет. Екатеринбург, 2023. С. 49-51.

4. Плавучая школа Макоко. URL: https://the.akdn/ru/kak-my-rabotaem/nashi-agentstva/trast-aga-hana-po-kulture/akaa/%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%B2%D1%83%D1%87%D0%B0%D1%8F-%D1%88%D0%BA%D0%BE%D0%BB%D0%B0-makoko (дата обращения 04.10.2026).

ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

УДК 658

РОЛЬ ЦЕНТРАЛИЗОВАННЫХ БАЗ ДАННЫХ В УПРАВЛЕНИИ ФРАНЧАЙЗИНГОВЫМИ СЕТЯМИ

ЮРЧА ИРИНА АЛЕКСАНДРОВНА
старший преподаватель кафедры управления информационными ресурсами
АГЕЯВИЧ ВИКТОРИЯ ЮРЬЕВНА
студент
Академия управления при Президенте Республики Беларусь

Аннотация: В статье рассматривается роль централизованных баз данных в управлении франчайзинговыми сетями. Обосновывается необходимость централизации данных для контроля соблюдения стандартов качества и рецептуры во всех точках сети. Анализируются проблемы децентрализованного учёта и показывается, как централизованная база данных позволяет их решить. Приводятся практические примеры сетей, добившихся измеримых результатов за счёт централизации. Отдельное внимание уделяется вызовам внедрения – балансу между контролем и самостоятельностью партнёров, вопросам безопасности данных. Делается вывод, что централизованные базы данных являются необходимым инструментом управления франчайзинговыми сетями в условиях цифровой трансформации.
Ключевые слова: франчайзинг, централизованная база данных, стандартизация, управление сетью, цифровизация, малый бизнес.

THE ROLE OF CENTRALIZED DATABASES IN MANAGING FRANCHISE NETWORKS

Yurcha Irina Aleksandrovna,
Ageyavich Victoria Yuryevna

Abstract: The article examines the role of centralized databases in managing franchise networks. The necessity of data centralization for monitoring compliance with quality and recipe standards across all points of the network is substantiated. The problems of decentralized accounting are analyzed, and it is shown how a centralized database allows them to be solved. Practical examples of networks that have achieved measurable results through centralization are provided. Particular attention is paid to the challenges of implementation – the balance between control and partner autonomy, as well as data security issues. It is concluded that centralized databases are an essential tool for managing franchise networks in the context of digital transformation.
Keywords: franchising, centralized database, standardization, network management, digitalization, small business.

Франчайзинг за последние десятилетия превратился в один из наиболее распространённых способов масштабирования бизнеса. По данным Международной ассоциации франчайзинга, только в США в этой сфере работает более 800 тысяч предприятий, обеспечивающих около 8 миллионов рабочих мест. В Республике Беларусь франчайзинг также активно развивается. Логика франшизы предполагает, что головная компания тиражирует свою бизнес-модель без прямых инвестиций в каждую новую точку, а предприниматель получает готовый бренд, рецептуры, стандарты и поддержку. Однако при росте сети проявляется проблема управляемости: чем больше партнёров, тем сложнее головной компании получать оперативные сведения о том, что происходит в каждой точке. Вопросы соблюдения стандартов, рецептуры и ценовой политики в децентрализованной системе остаются без своевремен-

ного ответа, и управление приобретает характер реагирования на уже возникшие проблемы. [1]

Для понимания ценности централизации данных необходимо рассмотреть природу франчайзинговых отношений. Франчайзинг представляет собой форму сотрудничества, при которой франчайзер передаёт партнёру право использовать свою бизнес-модель, товарный знак и технологию ведения дела. Франчайзи вносит вступительный взнос, выплачивает роялти и обязуется соблюдать установленные стандарты. Формально интересы сторон совпадают, поскольку прибыль партнёра зависит от качества продукта. Однако на практике возникает конфликт интересов: франчайзи стремится максимизировать прибыль своей точки в краткосрочной перспективе, тогда как франчайзер ориентирован на долгосрочную репутацию всей сети. Партнёр может снизить затраты на ингредиенты или отойти от утверждённой рецептуры, и внешне это останется незаметным до момента, когда клиент столкнётся с несоответствием качества. К этому времени репутационный ущерб затрагивает весь бренд, а не только одну точку [2].

Исследователи франчайзинговых сетей обращают внимание на информационную асимметрию. Традиционные методы контроля – плановые проверки, «тайные покупатели», анализ отчётности – охватывают лишь часть точек и часть времени. Централизованная база данных изменяет ситуацию. Информация становится побочным продуктом операционной деятельности. Данные о продажах и соблюдении рецептуры поступают в головной офис автоматически, что обеспечивает иной уровень прозрачности.

Теоретические преимущества централизованных систем подтверждаются практическими примерами. Сеть кофеен VARKA, управляющая 130 локациями в 18 городах Беларуси и России, столкнулась с проблемой разрозненности информации о точках и ручной работой с геосервисами. После внедрения централизованной платформы средний рейтинг сети вырос с 4,3 до 4,5. Компания выросла ещё на 30% без увеличения нагрузки на маркетинговую команду [3].

Аналогичный эффект наблюдается в сетях быстрого питания. McDonald's Australia централизовала обработку обратной связи от клиентов, что позволило сократить время решения проблем на 96%. Менеджеры ресторанов получили возможность сосредоточиться на работе с персоналом и качестве обслуживания вместо разбора разрозненных жалоб. Данный пример показывает, что техническое решение способно напрямую изменить содержание труда сотрудников [4].

Второй эффект централизации связан с формированием общего информационного пространства для головной компании и партнёров. Все точки вносят данные по единым правилам, в одни и те же поля, с общими справочниками. Это устраняет расхождения в трактовке данных и делает аналитику пригодной для принятия решений. Компания CrunchTime отмечает, что интеграция данных о продажах, запасах и расписаниях сотрудников в единой системе позволяет видеть полную картину без дополнительных усилий [5].

Третий эффект – формирование аналитики, невозможной при разрозненных данных. Когда информация сосредоточена в одном месте, появляется возможность сравнивать точки, выявлять аномалии и прогнозировать спрос. Международный торговый центр подчёркивает, что предприятия с высоким уровнем цифровизации почти в пять раз чаще увеличивают выручку и в двенадцать раз чаще снижают издержки [6].

Наряду с преимуществами внедрение централизованных систем сопряжено с реальными сложностями. Франчайзи является самостоятельным предпринимателем, и если система воспринимается как инструмент тотального контроля, это вызывает сопротивление: данные вносятся с задержкой или не в полном объёме. Поэтому при внедрении важно продемонстрировать партнёрам выгоду. Когда система упрощает учёт, снижает рутинную нагрузку и помогает принимать решения – отношение меняется. Это вопрос не столько технологий, сколько управленческой культуры.

Централизация требует вложений – финансовых и временных. Необходимо выбрать платформу, обучить партнёров, обеспечить техническую поддержку. Для небольших сетей эти затраты могут показаться значительными, однако они окупаются за счёт снижения операционных издержек, уменьшения ошибок и повышения управляемости. Для малого бизнеса доступны решения, не требующие сложной инфраструктуры. Microsoft Access входит в пакет Office и позволяет создать централизованную базу

данных без дополнительных лицензионных расходов, а при росте нагрузки возможна миграция на серверные СУБД.

Централизованные базы данных перестали быть атрибутом исключительно крупных корпораций. Для франчайзинговых сетей, включая небольшие, они становятся необходимым инструментом управления. Практика показывает, что эффект от централизации не ограничивается техническими улучшениями.

Список источников

1. International Franchise Association. Franchising Economic Outlook 2025 [Electronic resource]. – Mode of access: URL: https://www.franchise.org/ (30.09.2026)

2. Франчайзинг / В. В. Симонов // Большая российская энциклопедия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://old.bigenc.ru/pdf/4722864 (30.09.2026)

3. Рост показов на 149% и x2 построенных маршрутов: как сеть из 130 кофеен автоматизировала работу с геосервисами [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: https://www.sostav.ru/blogs/269768/91223 (30.09.2026)

4. How McDonald's Australia Transformed Feedback [Electronic resource] – Mode of access: URL: https://inmoment.com/ (30.09.2026)

5. Franchisor and Franchisee Functionality: A Guide [Electronic resource] – Mode of access: URL: https://www.crunchtime.com/ (30.09.2026)

6. ITC. SME Competitiveness Outlook 2025: A Digital Transformation Roadmap [Electronic resource] // International Trade Centre. – Mode of access: URL: https://www.intracen.org/ (30.09.2026)

ИННОВАЦИИ И ИННОВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

УДК 330

CVC-ПРОГРАММЫ КАК ЭЛЕМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ КОМПАНИИ

СПЛАВНИК ЕЛЕНА НИКОЛАЕВНА,
ГАТАЛА МИХАИЛ ДМИТРИЕВИЧ
студенты
ФГБОУ ВО "Уральский государственный университет путей сообщения"

Научный руководитель: Семенко Ирина Егоровна
канд. пед. наук, доцент
ФГБОУ ВО "Уральский государственный университет путей сообщения"

Аннотация. В статье CVC-программы (Corporate Venture Capital — корпоративный венчурный капитал) рассматриваются как элемент управления инновационной деятельностью компании. Выделены две проблемы: слабая связь инвестиций со стадиями НИОКР и внедрения, а также сложность оценки результатов при сочетании финансовых и стратегических задач. Проанализированы применяемые организационные решения и их ограничения в российской практике. Сформулированы рекомендации по увязке CVC с бизнес-приоритетами, пилотированием и системой показателей эффективности.
Ключевые слова: CVC-программы, корпоративный венчурный капитал, инновационная деятельность, управление инновациями, НИОКР, венчурное инвестирование, стартапы.

CVC PROGRAMS AS AN ELEMENT OF MANAGING A COMPANY'S INNOVATION ACTIVITY

Splavnik Elena Nikolaevna,
Gatala Mikhail Dmitrievich

Scientific advisor: Semenko Irina Egorovna

Abstract. The article examines CVC programs (Corporate Venture Capital) as an element of managing a company's innovation activity. Two problems are identified: weak links between investment decisions and R&D implementation, and the difficulty of evaluating results when financial and strategic objectives are combined. Organizational solutions and their limitations in Russian practice are analyzed. Recommendations are proposed to connect CVC with business priorities, pilot projects and a system of performance indicators.
Keywords: CVC programs, corporate venture capital, innovation activity, innovation management, R&D, venture investment, startups.

Инновационная деятельность компании не ограничивается проведением собственных научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ. В условиях ускорения технологических изменений всё большее значение приобретает поиск внешних разработок, способных сократить инновационный цикл и обеспечить своевременное обновление продуктов и производственных процессов. Одним из инструментов такого поиска выступают программы корпоративного венчурного инвестирования, или CVC-программы (от англ. Corporate Venture Capital — корпоративный венчурный капитал). Под ними

понимается деятельность компании по инвестированию в перспективные стартапы с целью получения не только финансового дохода, но и доступа к новым технологиям, рынкам и компетенциям [2, с. 1053–1055]. Корпоративный венчурный капитал рассматривается как инструмент технологического развития и элемент современной инновационной архитектуры компании [2, с. 1051–1054; 3, с. 170–172]. Однако совершение инвестиционной сделки само по себе ещё не означает, что разработка стартапа будет внедрена в основной бизнес. Отсюда возникает центральная проблема: каким образом встроить CVC-программу в инновационную деятельность компании, чтобы инвестиции приводили к практическому технологическому результату, а не ограничивались расширением инвестиционного портфеля?

Первым аспектом данной проблемы является разрыв между принятием инвестиционного решения и внедрением разработки. На этапе отбора корпорация оценивает технологию, компетенции команды и рыночные перспективы стартапа. После совершения сделки проект попадает в систему корпоративных процедур, в которой действуют собственные бюджетные, технические и организационные ограничения. Для проведения пилотного испытания необходимо определить подразделение-заказчика, выделить финансирование и согласовать технические требования. Если такая связь не предусмотрена заранее, CVC-программа может увеличивать количество проектов в портфеле без сопоставимого роста числа внедрённых решений. Результативность корпоративного венчурного финансирования зависит от организации системы поддержки инновационных проектов и совокупности факторов, влияющих на инновационную активность предприятия [1, с. 10–12].

Для преодоления этого разрыва могут использоваться три группы решений. Первая имеет организационный характер и предполагает создание отдельной команды CVC с закреплёнными полномочиями, бюджетом и ответственностью за сопровождение проектов. Вторая связана с проектным подходом, при котором инвестиция соотносится с конкретным технологическим запросом компании и заранее подготовленной программой пилотирования. Третья группа носит интеграционный характер: после достижения контрольных показателей проект передаётся профильному подразделению для внедрения и последующего масштабирования. Вместе с тем наличие корпоративного фонда само по себе не устраняет проблему. Исследования показывают, что его работа может вступать в противоречие со сложившимися корпоративными процедурами, консервативной финансовой политикой и традиционным стилем управления [3, с. 172–173]. Поэтому принципиальное значение приобретают согласованность целей фонда со стратегией материнской компании, преемственность инвестиционного курса и последовательный маршрут «инвестиция — пилот — оценка — масштабирование» [3, с. 176–177].

Вторым аспектом проблемы является оценка результативности CVC-программ. В отличие от традиционного венчурного фонда, корпоративная программа может одновременно преследовать финансовые и стратегические цели. К ним относятся получение доступа к новой технологии, освоение перспективного рынка, приобретение компетенций и сокращение продолжительности инновационного цикла. Взаимодействие корпорации и стартапа способно создавать синергетический эффект: стартап получает финансовые и организационные ресурсы, а компания — возможность использовать разработанную технологию в собственной деятельности [2, с. 1053–1055]. Следовательно, применение единого показателя эффективности ко всем сделкам способно исказить их фактический результат. Исключительно финансовый KPI может не отражать стратегическую ценность приобретённой технологии, тогда как ссылка на долгосрочный инновационный эффект иногда позволяет оправдывать инвестиции, не обеспечившие измеримого результата.

Для решения этой проблемы показатели целесообразно разделить на две группы. Финансовый контур должен отражать изменение стоимости инвестиционного портфеля, результаты выхода из проектов и понесённые убытки. Инновационный и стратегический контур может включать количество проведённых пилотов и внедрённых решений, продолжительность перехода к масштабированию, достигнутый экономический эффект и приобретённые технологические компетенции. Исследования корпоративного венчурного инвестирования подтверждают необходимость сочетания стратегических и финансовых целей, поскольку достижение стратегической ценности не исключает требования финансовой устойчивости программы [3, с. 176–177]. Кроме того, инновационная результативность определяется совокупностью показателей, среди которых выделяются затраты на НИОКР, размер активов корпора-

тивного венчурного фонда, коэффициент Тобина и рентабельность инвестиций в инновации [1, с. 18–19]. Поэтому систему оценки необходимо формировать с учётом задач конкретной сделки и той роли, которую проект играет в технологическом развитии компании.

Для преодоления разрыва между инвестированием и внедрением компаниям целесообразно прежде всего определять технологические приоритеты на основе общей стратегии и плана НИОКР. Только после этого следует формировать критерии поиска стартапов и принимать инвестиционные решения. За каждой сделкой необходимо закреплять внутреннего бизнес-заказчика, срок проведения пилота и условия перехода к масштабированию. Финансирование рационально разделять на этапы, увеличивая его после подтверждения технологической и коммерческой гипотезы. При этом двухконтурная система оценки позволяет разграничить ответственность: инвестиционный блок отвечает за финансовые результаты портфеля, а профильные подразделения — за практический эффект от внедрения технологии. Такой порядок связывает CVC-программу с реальным инновационным процессом и снижает риск формирования портфеля проектов, не востребованных основным бизнесом.

Состояние российского венчурного рынка усиливает значение данного подхода. В первом полугодии 2026 г. объём венчурных инвестиций в России сократился на 48% и составил 4,6 млрд руб., а количество сделок снизилось на 45% — до 54. При этом медианный размер сделки вырос на 23% — до 24,6 млн руб.. В условиях снижения инвестиционной активности особенно важно заранее связывать вложения в стартапы со стратегическими и технологическими задачами компании. Эти сведения подтверждаются отчётом Московского венчурного фонда.

Таким образом, CVC-программа становится инструментом управления инновационной деятельностью, когда она встроена в последовательность «стратегия — НИОКР — поиск технологии — пилот — масштабирование». Разрыв между инвестицией и внедрением требует закрепления бизнес-заказчика и определения маршрута проекта, а оценка результатов — разграничения финансовых и инновационно-стратегических показателей. Практическая ценность CVC определяется способностью компании превращать разработки стартапов в работающие технологические решения.

Список источников

1. Цителадзе Д. Д. Анализ влияния корпоративного венчурного финансирования на развитие инновационных проектов на предприятии // Научные исследования и разработки. Российский журнал управления проектами. – 2024. – Т. 13. – № 3. – С. 10–20.

2. Докукина А. А. Корпоративный венчуринг как ключевой драйвер инновационного потенциала бизнеса и экономики // Экономика, предпринимательство и право. – 2022. – Т. 12. – № 3. – С. 1051–1064.

3. Зинов В. Г., Ерёмченко О. А. Корпоративные венчурные инвестиции: особенности и успешные практики // Экономика науки. – 2019. – Т. 5. – № 3. – С. 170–184.

4. Рынок венчурных инвестиций России в первом полугодии 2026 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL:https://ict.moscow/analytics/rynok-venchurnykh-investitsii-rossii-v-pervom-polugodii-2026-goda/ (04.10.2026).

© Сплавник Е.Н, Гатала М.Д, 2026

МАТЕМАТИЧЕСКИЕ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ В ЭКОНОМИКЕ

УДК 519.86

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМИ РЕСУРСАМИ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКИМИ ЗАПАСАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

АББАСОВ МУГАБИЛ ШИРМАМЕД ОГЛЫ
преподаватель
ФГБОУ ВО «Брянский государственный технический университет»,
г. Брянск

Аннотация: В работе представлен системный подход к управлению производственными ресурсами и материально-техническими запасами в условиях волатильного спроса. Традиционные детерминированные методы заменены стохастической моделью на базе полумарковских процессов, позволяющей аналитически оценивать вероятность дефицита без упрощающих предположений о стационарности. Практическая реализация представлена программно-аналитическим модулем с микросервисной архитектурой для ERP-систем. Верификация методом Монте-Карло подтвердила рост уровня обслуживания, увеличение времени до дефицита. Переход к динамическим порогам заказа снижает уровень дефицита, обеспечивая окупаемость и высвобождение оборотного капитала при сохранении целевого уровня надежности.
Ключевые слова: управление производственными ресурсами, материально-технические запасы, системный подход, стохастическая модель, полумарковские процессы, теория восстановления.

A SYSTEMATIC APPROACH TO THE MANAGEMENT OF PRODUCTION RESOURCES AND MATERIAL AND TECHNICAL STOCKS OF THE ENTERPRISE

Abbasov Mugabil Shirmamed oglu

Abstract: The paper presents a systematic approach to managing production resources and material and technical reserves in conditions of volatile demand. Traditional deterministic methods are replaced by a stochastic model based on semi-Markov processes, which allows for an analytical assessment of the probability of a shortage without simplifying assumptions about stationarity. The practical implementation is presented as a software-analytical module with a microservice architecture for ERP systems. Verification using the Monte Carlo method confirmed an increase in the service level and an increase in the time to shortage. The transition to dynamic order thresholds reduces the level of shortages, ensuring profitability and the release of working capital while maintaining the target level of reliability.
Keywords: production resource management, material and technical reserves, systems approach, stochastic model, semi-Markov processes, renewal theory.

В условиях нестабильного спроса и высокой волатильности рынка возникает проблема управления рисками дефицита (достижения уровня X_{min}) и накопления избыточных запасов (X_{max}). Традиционные детерминированные методы оценки, основанные на средних значениях, демонстрируют низкую точность в таких условиях [1, 2].

Разработка стохастической модели для оценки вероятностных характеристик моментов первого достижения критических уровней ресурсов (τ_{min}, τ_{max}), а также создание программного обеспечения и аналитических инструментов для ее поддержки. Модель основана на аппарате полумарковских процессов с произвольными функциями распределения интервалов между событиями потребления [3].

В работе исследуется управление производственными ресурсами и материально-техническими запасами предприятия. Основное внимание уделяется статистическим закономерностям времени истощения или переполнения страховых резервов при случайном спросе.

В статье анализируются процессы управления производственными активами и остатками запасов через призму вероятностных распределений: рассматривается, как формируется время до дефицита или избытка страхового запаса в случае нестабильного потребления.

Исследование обеспечивает переход от классических детерминистических оценок к вероятностным характеристикам динамики системы. Новизна заключается в использовании аппарата теории реконструкции и полумарковских процессов вместо стационарных цепей Маркова или диффузионных приближений. Это позволяет аналитически оценить функцию распределения времени до кризиса $F_\tau(t)$ с помощью преобразования Лапласа без упрощающих предположений о нормальности или стационарности спроса, что составляет основу для проактивного управления рисками [4].

Теоретические и методологические основы управления ресурсами системы базируются на переходе от классических детерминистических моделей к стохастическим концепциям, что подтверждается анализом представленного текста:

1. Методология основана на отказе от стационарных диффузионных моделей в пользу аппарата полумарковских процессов для моделирования времени первого достижения критических барьеров (X_{min}, X_{max}). Это позволяет оценивать риски дефицита без упрощающих предположений о нормальности распределений или стационарности спроса. Практическая реализация этого перехода описана на примере разработки программного модуля, в котором фиксация моментов пересечения контрольных границ реализует математический аппарат теории марковских процессов.
2. Указывается на неэффективность классического нормального закона Пуассона при описании реального промышленного спроса с «тяжелыми хвостами». Для решения этой проблемы используется дискретно-событийное моделирование (ДСО) методом Монте-Карло, учитывающее нестационарную интенсивность $\lambda(t)$ и специфику товаров со специализированным спросом. Адекватность таких моделей проверяется путем сравнения эмпирического распределения сроков поставки с вложенной цепью Маркова.
3. Данное устройство является центральным элементом методологии. Оно используется для расчета функции распределения $F_\tau(t)$ вероятности дефицита. Выходные данные модельных графиков динамики показателей уровня обслуживания и загруженности представляют собой численную реализацию функций распределения, полученных с помощью преобразования Лапласа. Это позволяет перейти от качественной оценки рисков к их строгому количественному измерению и проактивному управлению надежностью цепочек поставок.

Теоретической основой является теория случайных процессов (цепей Маркова, полумарковских блужданий), а методологической основой – модульная архитектура программно-аналитического комплекса, который интегрирует вероятностные вычисления непосредственно в цикл принятия управленческих решений ERP-систем [5].

Использует детерминированные тренды или марковские процессы для прогнозирования уровня запасов.

Классифицирует критические состояния по показателям уровня обслуживания (*SL*) и коэффициента заполнения (*FR*). Состояние регистрируется как критическое, если показатели падают ниже пороговых значений.

Вычисляет вероятностно-временные показатели: среднее время до отказа (*MTBF*) — интервал стабильной работы между сбоями, и среднее время восстановления (*MTTR*) — продолжительность нахождения системы в критическом состоянии.

Для определения временных интервалов повышенного риска используются два метода:

– Зафиксируйте начало критического периода, когда отклонения от целевого значения накапливаются выше статистического порога, что позволяет выявить скрытые негативные тенденции до того, как запасы фактически истощатся.

– Регистрирует момент, когда процесс впервые достигает поглощающего состояния ($X\ (t) \leq X_{min}$), что необходимо для расчета функции распределения дефицита по времени $F_\tau(t)$ без предположений о стационарности.

Результаты расчетов представлены в виде графиков динамики *SL* и *FR*, статистических данных о частоте и продолжительности критических событий, а также карт риска дефицита. Эти артефакты визуализируют вероятность отсутствия дефицита в данный момент времени t и позволяют перейти от качественной оценки рисков к их строгому количественному измерению.

Эмпирическая проверка предложенного подхода на основе данных из реального сектора экономики (оптовые предприятия непродовольственной отрасли со значительной сезонностью) подтвердила его высокую прогностическую ценность и практическую применимость.

Исследование рассматривает оптовые торговые предприятия, использующие периодические (дискретные) и постоянные (непрерывные) системы учета запасов. Номенклатура разделена на три категории: стабильный спрос, высокая сезонная амплитуда и распределение с «тяжелым хвостом». Анализ охватывает оптовые организации, работающие в условиях периодического и непрерывного контроля остатков. Структура ассортимента сегментирована на обычные потребительские товары, товары узкого сезона и специфические группы с распределением спроса по закону Парето [6].

Данная методология включает двухэтапную обработку данных: параметризацию распределений потребительского спроса с использованием критерия Колмогорова-Смирнова и последующий вероятностный анализ с использованием метода Монте-Карло.

Результаты проверки гипотез подтверждают наличие статистически значимого эффекта на заданном уровне значимости:

– Математическое ожидание времени до дефицита превысило показатели классических моделей.

– Контроль по квантилям распределения подтвердил статистически значимое увеличение вероятности отсутствия дефицита по сравнению с контролем по средним значениям.

Оценка эффективности реализации с помощью ключевых показателей Включает в себя определение целевых значений KPI до начала проекта и регулярный мониторинг их фактического достижения на всех этапах жизненного цикла:

– Уровень обслуживания повысился на несколько пунктов.

– Коэффициент оборачиваемости запасов увеличился.

– Затраты на хранение страхового резерва и потери от экстренных поставок были снижены за счет перехода на динамические пороговые значения вместо статических точек заказа (s, Q).

Анализ экономической целесообразности интеграции инструментов управления, основанных на системном подходе к управлению производственными ресурсами и запасами, подтверждает высокую инвестиционную привлекательность проекта.

Экономическая целесообразность проекта подтверждается положительной чистой приведенной стоимостью (NPV) во всех прогнозных сценариях. Это достигается за счет снижения общих затрат (TC) при переходе от детерминированного моделирования к стохастическому. Ожидаемая доходность инвестиций достигает 185% в течение трех-пяти лет, а период окупаемости начинается с расчетной точки безубыточности.

Оптимизация экономического эффекта достигается за счет высвобождения оборотного капитала путем пересмотра страховых резервов без ущерба для целевого уровня обслуживания, а также снижения общих затрат, включая потери от простоя оборудования, упущенную маржинальную прибыль и договорные штрафы со стороны контрагентов [7].

Структура инвестиций включает в себя затраты на разработку и адаптацию программного обеспечения, его интеграцию с ERP-системами, обучение персонала, техническую поддержку программных модулей, лицензионные сборы, а также затраты на оплату труда аналитиков по калибровке параметров

модели. Чистая приведенная стоимость (NPV) и срок окупаемости зависят от волатильности спроса (увеличение которой требует увеличения страхового резерва) и ставки дисконтирования (увеличение которой снижает текущую стоимость будущих денежных потоков). В то же время проект остается устойчивым за счет снижения колебаний общих затрат.

Стратегические перспективы развития методологии управления производственными ресурсами и запасами основаны на переходе от детерминистических моделей к стохастическим подходам в контексте цифровой трансформации. Распределение приоритетов исследований строго соответствует указанным векторам.

Интеграция искусственного интеллекта, Интернета вещей (IoT) и машинного обучения позволяет создать гибридную систему управления запасами. На первом этапе мы оценим точность прогнозирования спроса, а в дальнейшем перейдем к развертыванию полностью автономных складов с самонастраивающимся пополнением ассортимента. Непрерывное переобучение моделей на основе потоков данных от складских датчиков и транзакций из ERP-систем поможет преодолеть ограничения традиционных алгоритмов планирования [8].

Внедрение ESG и циклической экономики требует изменения самих бизнес-целей: углеродный след, объемы переработки и этические стандарты теперь становятся прямыми переменными в моделях оптимизации. В среднесрочной перспективе акцент смещается на оценку операционной устойчивости. Это приводит к переходу к многокритериальной оптимизации цепочек поставок, где классические показатели эффективности дополняются «зеленым» уровнем обслуживания и экологической надежностью [9].

Переход к многоуровневому планированию сети знаменует собой сдвиг парадигмы: от автономного управления отдельными узлами к синхронизированной оптимизации всей многозвенной логистической цепочки. В среднесрочной перспективе это подразумевает создание унифицированных информационных платформ на основе цифровых двойников. Такой подход позволяет устранить локальную субоптимизацию за счет сквозной координации производственных и распределительных ресурсов во всех частях цепочки создания стоимости.

Исследование направлено на повышение устойчивости бизнеса по трем взаимосвязанным направлениям: адаптация финансовых резервов к колебаниям спроса; создание цифровых двойников цепочек поставок для оценки рисков катастрофических сбоев; и разработка математических моделей геополитических и климатических потрясений для принятия решений в условиях неопределенности. Практическая реализация этого комплексного подхода позволит компаниям не только выживать, но и эффективно использовать возникающие кризисы как окно возможностей для передового развития.

Заключение

Представленный в данной работе системный подход к управлению производственными ресурсами и материально-техническими резервами преобразует классическую теорию управления из реактивной в проактивную систему мониторинга эксплуатационной надежности.

Разработанный программно-аналитический модуль, основанный на полумарковских моделях с произвольными функциями распределения интервалов между событиями, позволяет перейти от детерминированных оценок к вероятностным характеристикам случайных процессов. В отличие от классических подходов, система фиксирует моменты первого достижения критических уровней (X_{min}, X_{max}) с использованием модифицированных методов кумулятивной суммы (CUSUM) и правил «первого пересечения». Это позволяет рассчитать функцию распределения времени до дефицита без упрощающих предположений о стационарности спроса. Проверка гипотез подтвердила статистически значимое превышение математического ожидания времени до дефицита по сравнению с классическими моделями.

Внедрение модуля повышает конкурентоспособность промышленных предприятий в условиях рыночной неопределенности за счет: оптимизации страховых резервов, высвобождающих оборотный капитал и обеспечивающих положительную чистую приведенную стоимость проекта; снижения частоты критических событий (дефицит и избыток запасов) и сокращения времени восстановления системы (*MTTR*), минимизирующих потери от аварийных поставок и простоев производства; перехода к динами-

ческим пороговым значениям заказов, снижающим уровень дефицита по сравнению со статической политикой (s, Q) в контексте стохастического спроса, что подтверждается результатами ретроспективного моделирования методом Монте-Карло на основе данных реального сектора экономики.

Таким образом, интеграция предложенной стохастической модели в ERP-системы переводит управление цепочкой поставок из режима оперативного реагирования в режим стратегического контроля рисков, формируя научно обоснованную основу для принятия решений в условиях высокой волатильности.

Список источников

1. Бродецкий, Г. Л. Методы стохастической оптимизации. Математические модели управления запасами : учебное пособие / Г. Л. Бродецкий. – М. : РЭА, 2004. – 324 с.
2. Porteus, E. L. Foundations of Stochastic Inventory Theory / E. L. Porteus. – Stanford, CA : Stanford University Press, 2002. – 320 p.
3. Лотоцкий, В. А. Модели и методы управления запасами / В. А. Лотоцкий, А. С. Мандаль. – М. : Наука, 1991. – 189 с.
4. Прабху, Н. Стохастические процессы теории запасов / Н. Прабху ; пер. с англ. Л. Г. Афанасьевой, Е. В. Булинской ; под ред. В. М. Золотарева. – М. : Мир, 1984. – 184 с.
5. Бродецкий, Г. Л. Управление запасами : учебное пособие / Г. Л. Бродецкий. – М. : Эксмо, 2007. – 400 с.
6. Шрайбфедер, Дж. Эффективное управление запасами / Дж. Шрайбфедер ; пер. с англ. – М. : Альпина Паблишер, 2016. – 304 с.
7. Вилков, В. Б. Нечеткие системы массового обслуживания : монография / В. Б. Вилков, В. С. Кальницкий, И. Е. Молоков. – СПб. : Астерион, 2022. – 184 с.
8. Шапиро, Дж. Моделирование цепи поставок / Дж. Шапиро ; пер. с англ. ; под ред. В. С. Лукинского. – СПб. : Питер, 2006. – 720 с.

ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

УДК 336.145.1

К ВОПРОСУ О ФИНАНСОВЫХ РИСКАХ НАСЛЕДОВАНИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫМИ ОБРАЗОВАНИЯМИ ВЫМОРОЧНОГО ИМУЩЕСТВА

БЛИНКОВ КИРИЛЛ ОЛЕГОВИЧ
студент юридического факультета
ГОУ ВО МО «Государственный социально-гуманитарный университет»

Научный руководитель: Гоцко Татьяна Васильевна
к.э.н., доцент
ГОУ ВО МО «Государственный социально-гуманитарный университет»

Аннотация: в настоящей работе исследуется институт выморочного имущества, выполняющий публично значимую функцию, обеспечивая переход имущества при отсутствии наследников к публично-правовым образованиям. Применительно к муниципальным образованиям такое наследование может сопровождаться не только увеличением казны, но и возникновением финансово обременительных обязательств. Наиболее сложная ситуация складывается при наследовании жилых помещений или долей в них, являющихся предметом ипотеки, поскольку муниципальное образование одновременно приобретает право собственности, обязанность учитывать объект в соответствующем жилищном фонде и ограниченную законом ответственность по долгам наследодателя.
Ключевые слова: выморочное имущество, муниципальное образование, наследование, ипотека, муниципальная собственность, бюджетные расходы, жилищный фонд.

ON THE ISSUE OF FINANCIAL RISKS ASSOCIATED WITH THE INHERITANCE OF ESCHEAT PROPERTY BY MUNICIPALITIES

Blinkov Kirill Olegovich

Academic supervisor: Gotsko Tatyana Vasilievna

Abstract: this study examines the institution of escheated property, which performs a socially significant function by ensuring the transfer of property to public law entities in the absence of heirs. For municipalities, such succession may entail not only an increase in the asset base but also the emergence of financially burdensome obligations. The most complex situation arises regarding the inheritance of residential premises – or shares therein – that are subject to a mortgage, as the municipality simultaneously acquires ownership rights, an obligation to include the property in the relevant housing stock, and statutory limited liability for the decedent's debts.
Keywords: escheat property, municipality, inheritance, mortgage, municipal property, budget expenditures, housing stock.

Согласно статье 1151 Гражданского кодекса Российской Федерации (далее – ГК РФ) при отсутствии наследников, непринятии ими наследства либо иных предусмотренных законом обстоятельствах имущество признается выморочным. Жилое помещение, земельный участок с расположенными на нем объектами и доля в праве общей долевой собственности на такие объекты при нахождении на соответствующей территории переходят в порядке наследования по закону в собственность муниципального образования с отражением в казне; в городах федерального значения применяются специальные правила о переходе имущества субъекту Российской Федерации. Жилое помещение при этом включается в жилищный фонд социального использования [1, с. 57]. Переход выморочного имущества происходит со дня открытия наследства без принятия его муниципальным образованием, что отличает данный механизм от обычного наследования.

Принципиальное значение в этом вопросе имеет статья 1175 ГК РФ. Муниципальное образование отвечает по долгам наследодателя как наследник, но предел такой ответственности определяется стоимостью перешедшего имущества. Данное правило распространяется и на публично-правовые образования, а стоимость имущества определяется по его рыночной стоимости на время открытия наследства [5, с. 143]. Следовательно, само по себе принятие ипотечного жилого помещения не означает возникновения у муниципалитета неограниченной обязанности погашать кредит [7, с. 9].

Специфика ипотечного имущества состоит в том, что переход права собственности не прекращает залог. В соответствии со статьей 38 Федерального закона от 16 июля 1998 г. № 102-ФЗ «Об ипотеке (залоге недвижимости)» лицо, приобретшее заложенное имущество в порядке универсального правопреемства, в том числе вследствие наследования, становится на место залогодателя и несет его обязанности по ипотечному договору. Поэтому муниципальное образование получает не просто объект недвижимости, а актив, связанный с обязательством перед кредитором и риском обращения взыскания.

На практике финансовая проблема возникает особенно остро, когда рыночная стоимость жилья снижается, объект имеет низкую ликвидность, представляет собой долю в праве собственности либо расходы на содержание и реализацию оказываются значительными. Для доли дополнительно характерна зависимость стоимости от возможности фактического использования объекта и наличия других сособственников. При недостаточности денежных средств от реализации заложенного имущества возникает вопрос, может ли банк взыскать разницу из местного бюджета путем обращения в суд.

Жилищный кодекс Российской Федерации относит к муниципальному жилищному фонду жилые помещения, принадлежащие муниципальным образованиям, а жилищный фонд социального использования связан с предоставлением гражданам помещений по договорам социального найма. Именно поэтому выморочное жилое помещение изначально ориентировано не на коммерческую монетизацию, а на решение социальных задач местного значения [6, с. 82]. Муниципальное образование не вправе рассматривать такой объект исключительно как свободный рыночный актив: его правовой режим определяется назначением муниципальной собственности и жилищным законодательством.

Отсюда возникает объективная коллизия. С одной стороны, ипотечный кредитор заинтересован в обращении взыскания и реализации предмета залога. С другой стороны, муниципалитет связан публичным назначением жилищного фонда, а бюджет строится исходя из заранее установленных расходных обязательств и ограничений на исполнение обязательств. Статья 15 Бюджетного кодекса Российской Федерации (далее – БК РФ) предусматривает, что местный бюджет предназначен для исполнения расходных обязательств муниципального образования, а статья 86 БК РФ связывает возникновение таких обязательств с установленными законом и муниципальными актами основаниями [2]. Поэтому требование о выплате задолженности банку за счет средств местного бюджета не должно автоматически рассматриваться как расходное обязательство, подлежащее включение в реестр для его финансового обеспечения.

Особое значение в этом вопросе имеет Постановление Конституционного Суда Российской Федерации от 22 июня 2026 г. № 41-П. Рассматривая дело города Барнаула, Суд исследовал ситуацию, когда заложенное жилое помещение перешло муниципальному образованию как выморочное имущество, было реализовано с публичных торгов, но вырученной суммы оказалось недостаточно для удовлетворения требования кредитора в пределах стоимости наследственного имущества. Конституцион-

ный Суд указал, что при таких условиях исполнительный документ не подлежит исполнению в части разницы между суммой требований и выручкой от реализации, если иное выморочное имущество наследодателя в муниципальную собственность не поступило. Тем самым исключена возможность фактического переложения соответствующей части обязательства на муниципальную казну в описанной ситуации.

Указанный подход существенно меняет оценку финансового риска [3]. Он не устраняет расходы, связанные с регистрацией, учетом, содержанием, оценкой и участием в процедурах обращения взыскания, однако ограничивает риск прямого расходования собственных бюджетных средств на покрытие остатка ипотечной задолженности. Для снижения потенциальных потерь необходимо обеспечивать своевременное выявление обременений, оценку стоимости имущества, учет ипотечных обязательств при постановке объекта на муниципальный учет и взаимодействие с нотариусами, банками и органами принудительного исполнения. Дополнительное значение имеет единая муниципальная практика по учету выморочного имущества и судебному сопровождению требований кредиторов. Такая практика позволяет заранее определить правовой режим объекта, объем потенциальной ответственности и пределы допустимых бюджетных расходов.

В заключение следует отметить, что наследование выморочного имущества муниципальными образованиями представляет собой пример пересечения частноправового наследственного регулирования и публично-правовых механизмов распоряжения имуществом и финансами. Наибольшие риски возникают при переходе ипотечных жилых помещений и долей, поскольку муниципальное образование получает актив с обременением, который по общему правилу ориентирован на социальное использование. Вместе с тем современное правовое регулирование, дополненное Постановлением Конституционного Суда РФ № 41-П от 22 июня 2026 г., исходит из ограничения ответственности муниципального образования стоимостью наследственного имущества и не допускает взыскания из бюджета разницы, возникшей после реализации заложенного выморочного жилья в предусмотренной Судом ситуации. Это позволяет рассматривать проблему не как безусловное расходное обязательство муниципалитета погашать ипотечный долг, а как необходимость надлежащего учета и управления имущественными и бюджетными последствиями выморочного наследования [4].

Список источников

1. Городнова Н.В., Давлашьян Э.Г. Экономическая модель оценки эффективности управления жилым фондом, переданным с федерального уровня в муниципальную собственность // Дискуссия. – 2018. – № 1(86). – С. 56-59.

2. Гоцко Т.В. Влияние компетенций специалистов на качество управления муниципальными финансами // Вестник Государственного социально-гуманитарного университета. – 2025. – № 1(57). – С. 93-104.

3. Гоцко Т.В. Вызовы финансовой устойчивости местных бюджетов // Банковская система: устойчивость и перспективы развития: сборник научных статей шестнадцатой международной научно-практической конференции по вопросам финансовой и банковской экономики, Пинск, 24 октября 2025 года. – Пинск: Учреждение образования "Полесский государственный университет", 2025. – С. 164-168.

4. Гоцко Т.В. Тренды управления муниципальными финансами в условиях новой реальности // Экономика и управление в современных условиях: проблемы и перспективы: сборник научных трудов по материалам XII Всероссийской научно-практической конференции, Майкоп, 30 мая 2025 года. – Майкоп: ООО "Электронные издательские технологии", 2025. – С. 714-719.

5. Емельянова В.С., Еникеева Л.Б. К вопросу о наследовании выморочного имущества муниципальными образованиями // Апробация. – 2016. – № 5(44). – С. 143-144.

6. Рожков Е.В. Жилой фонд, муниципального имущества, как одна из проблем города Перми // Студент и наука. – 2026. – № 2(37). – С. 81-87.

7. Чукалова М.В. Проблемы наследования выморочного имущества муниципальным образованием // Муниципальная служба: правовые вопросы. – 2021. – № 3. – С. 7-9.

АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ЭКОНОМИКИ

УДК 332.1

ДИАГНОСТИКА ПРОСТРАНСТВЕННО-ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЙ СОГЛАСОВАННОСТИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЙ ПОЛУЭКСКЛАВНОГО РЕГИОНА И СЦЕНАРНАЯ ОЦЕНКА УСЛОВИЙ ЕЁ ПОВЫШЕНИЯ

ОРГУСАР ЯКОВ НИКОЛАЕВИЧ
ведущий специалист службы логистики и складского хозяйства,
ООО «ГБР», город Москва

Аннотация: Оценка экономической эффективности развития полуэксклавного региона по агрегированным показателям не позволяет увидеть, какие условия ограничивают результат отдельных территорий. Цель статьи — разработать и апробировать методический подход к диагностике пространственно-институциональной согласованности муниципальных образований и сценарной оценке минимальных условий её повышения. Эффективность рассматривается как степень согласованности пространственно-логистических, институциональных и хозяйственных условий на муниципальном уровне. Использованы уточнённый индикатор логистической связанности LCI, глобальный индекс Морана, трёхкомпонентная матрица S/E/H и расчёт минимальных количественных условий перехода. Апробация проведена по 22 муниципальным образованиям Калининградской области. Сформирована типология из восьми типов территорий, определены минимальные изменения связанности, числа резидентов особой экономической зоны и инвестиций для каждого муниципального образования. Сценарная оценка показала, что усиление морского контура переводит в более согласованный профиль одно муниципальное образование, а восстановление сухопутной связности — девять, сокращая разрыв между западной и восточной частями региона с 19,1 до 2,0 раза.
Ключевые слова: экономическая эффективность; полуэксклавный регион; логистическая связанность; особая экономическая зона; муниципальные образования; типология территорий; пространственная автокорреляция; сценарная оценка; Калининградская область.

DIAGNOSTICS OF SPATIAL AND INSTITUTIONAL COHERENCE OF MUNICIPALITIES IN A SEMI-EXCLAVE REGION AND SCENARIO ASSESSMENT OF CONDITIONS FOR ITS IMPROVEMENT

Orgusar Y. N.

Abstract: Assessing the economic efficiency of a semi-exclave region with aggregate indicators does not reveal which conditions limit the performance of individual territories. The aim of the article is to develop and test a methodological approach to diagnosing the spatial and institutional coherence of municipalities and to the scenario assessment of the minimum conditions for improving it. Efficiency is treated as the degree of coherence of spatial-logistical, institutional and economic conditions at the municipal level. The study uses a refined logistics connectivity indicator (LCI), the global Moran's I, a three-component S/E/H matrix and the calculation of minimum quantitative transition conditions. The approach is tested on 22 municipalities of the Kaliningrad

Region. A typology of eight types of territories is formed, and the minimum changes in connectivity, the number of special economic zone residents and investment are determined for each municipality. The scenario assessment shows that strengthening the maritime contour moves one municipality to a more coherent profile, while restoring land connectivity moves nine, reducing the gap between the western and eastern parts of the region from 19.1 to 2.0 times.
Keywords: economic efficiency; semi-exclave region; logistics connectivity; special economic zone; municipalities; typology of territories; spatial autocorrelation; scenario assessment; Kaliningrad Region.

Введение

Оценка экономической эффективности развития региона традиционно строится на агрегированных показателях: валовом региональном продукте, объёме инвестиций, динамике производства. Для регионов с особым географическим положением такой подход недостаточен. В полуэксклавной Калининградской области результат развития зависит не только от объёма ресурсов, но и от того, как муниципальные образования включены во внешние и внутрирегиональные связи и насколько они используют возможности режима особой экономической зоны (ОЭЗ) [1, 2, 3]. После ограничения сухопутного транзита в 2022 г. внешняя связность стала одним из ключевых факторов устойчивости региональной экономики [4], а различия между западной приморской и восточной сухопутной частями региона усилились.

В исследованиях пространственной доступности территория оценивается через сочетание расстояния и распределения хозяйственных возможностей [5, 6], а неслучайность пространственных различий проверяется методами пространственной автокорреляции [7, 8]. Типологии муниципальных образований, применяемые для мониторинга их развития [9], как правило, ранжируют территории по уровню развития, но не указывают, какое именно условие ограничивает эффективность конкретной территории. Режим ОЭЗ при этом обычно анализируется отдельно от пространственного положения территорий [3].

В предыдущих работах автора предложены индикатор логистической связанности муниципальных образований (LCI) и обоснован переход к муниципальному уровню оценки эффективности развития полуэксклава [10, 11]. Настоящая статья развивает эти результаты: индикатор используется в уточнённой спецификации, дополняется компонентами режимной включённости и хозяйственной результативности и применяется для сценарной оценки условий повышения эффективности.

Цель статьи — разработать и апробировать на данных Калининградской области методический подход к диагностике пространственно-институциональной согласованности муниципальных образований и сценарной оценке минимальных условий её повышения. Задачи: 1) уточнить спецификацию LCI и проверить его по независимому показателю хозяйственной активности; 2) оценить пространственную структуру муниципальных различий; 3) построить типологию муниципальных образований на основе матрицы S/E/H; 4) рассчитать минимальные количественные условия перехода территорий в более согласованный профиль; 5) оценить изменения пространственно-институциональной конфигурации региона по трём сценариям.

Материалы и методы

Исследование выполнено по всем 22 муниципальным образованиям Калининградской области. Использованы данные базы показателей муниципальных образований Калининградстата [12]: число организаций C_i на 01.07.2025 (32 672 организации), инвестиции в основной капитал и объём отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами (без субъектов малого предпринимательства) за 2020–2024 гг. Число активных резидентов ОЭЗ R_i на 01.07.2025 определено по единому реестру резидентов (309 резидентов) с учётом юридического адреса организации [13, 14].

Экономическая эффективность развития полуэксклавного региона рассматривается как степень согласованности трёх групп условий на муниципальном уровне: пространственно-логистических (S), институциональных (E) и хозяйственных (H). Такая трактовка позволяет учитывать в оценке издержки экономической изоляции от основной территории страны, которые не отражаются в соотношении результата и затрат на уровне региона в целом [11].

Логистическая связанность. Индикатор LCI адаптирует гравитационную логику оценки доступности [5] к условиям полуэксклава и рассчитывается как

$$LCI_i = \sum_{j=1}^{n} w_{ij} \cdot g(d_j) \cdot \ln(C_j + 1), \quad (1)$$

где $w_{ij} = 1/k_i$, если муниципальное образование j является соседом i, и 0 в противном случае; k_i — число соседей i; C_j — число организаций соседнего муниципального образования; d_j — расстояние от j до ближайшего ключевого логистического выхода (порты Калининграда, Балтийска и Светлого), км; $g(d_j)$ — функция доступности:

$$g(d_j) = \frac{1}{1+d_j}. \quad (2)$$

В отличие от базовой спецификации, апробированной ранее на трёх приморских регионах [10], здесь используется функция $1/(1 + d_j)$, не требующая отдельного правила для узловых муниципальных образований с $d_j = 0$, и логарифм $\ln(C_j + 1)$, сохраняющий определённость при малых значениях хозяйственной базы. Равные веса по числу соседей выбраны для того, чтобы хозяйственная масса соседа учитывалась один раз — через логарифмический множитель, а не дважды — через вес и массу. Устойчивость ранжирования к форме функции затухания проверена пересчётом с экспоненциальной и степенной функциями: ранговая корреляция с базовым вариантом составила ρ = 0,953–0,999.

Режимная включённость и хозяйственная результативность. Включённость в режим ОЭЗ измеряется плотностью активных резидентов на 1000 организаций, результативность — инвестициями в основной капитал на одну организацию:

$$OEZden_i = \frac{R_i}{C_i} \times 1000, \quad (3)$$

$$InvOrg = \frac{Inv_i}{C_i} \quad (4)$$

Относительные показатели позволяют сопоставлять муниципальные образования разного масштаба: абсолютное число резидентов и объём инвестиций следуют за размером местной экономики.

Матрица S/E/H. Каждому муниципальному образованию присваиваются три бинарных признака по медианным порогам: $S_i = 1$ при $LCI_i \geq Me(LCI) = 0{,}1759$; $E_i = 1$ при $OEZden_i \geq Me^{+}(OEZden) = 18{,}478$, где Me^{+} — медиана по муниципальным образованиям с ненулевым числом резидентов; $H_i = 1$ при $InvOrg_i \geq Me(InvOrg) = 4{,}1265$ млн руб. Сочетание признаков даёт профиль $S_i/E_i/H_i$ и восемь типов территорий. Совокупная согласованность региона измеряется индексом $Q = \Sigma S_i + \Sigma E_i + \Sigma H_i$.

Пространственная структура. Неслучайность муниципальных различий проверяется глобальным индексом Морана [7] с матрицей смежности первого порядка (row-стандартизация):

$$I = \frac{n}{W} \times \frac{\sum_i \sum_j w_{ij}(x_i - x_{cp})(x_j - x_{cp})}{\sum_i (x_i - x_{cp})^2} \quad (5)$$

где n = 22; W_0 — сумма весов. Значимость оценивалась по z-статистике и перестановочным тестом.

Минимальные условия перехода. Для каждого компонента, равного нулю, рассчитывается минимальное изменение показателя, достаточное для перехода через порог:

$$\Delta\, LCI_i = \frac{LCI* - LCI_i}{LCI_i \times 100\%}; \quad (6)$$

$$\Delta\, R_i = \left\lceil \frac{OEZden* \times C_i}{1000} \right\rceil - R_i; \quad (7)$$

$$\Delta\, Inv_i = (InvOrg* - InvOrg_i) \times C_i \quad (8)$$

где LCI*, OEZden*, InvOrg* — пороговые значения; ⌈ ⌉ — округление вверх до целого. Результат расчёта — не прогноз, а количественная мера управленческого усилия, необходимого для устранения конкретного разрыва.

Сценарии. Рассмотрены три сценария на горизонте 2030 г. Инерционный C0 продлевает среднегодовые темпы изменения числа организаций за 2022–2025 гг.; этот интервал выбран, чтобы исключить пандемическое снижение 2020–2021 гг. Сценарий C1 (усиление морского контура) задаёт прирост числа организаций на 2% в год в четырёх опорных портовых муниципальных образованиях (г. Калинин-

град, Светловский, Балтийский, Пионерский); темп соответствует фактической динамике хозяйственной базы Зеленоградского округа в 2022–2025 гг. и лежит ниже темпов промышленного производства региона (103,5–108,8% в 2024–2025 гг.). Сценарий С2 (восстановление сухопутной связности) пересчитывает LCI с включением сухопутных пограничных переходов в число логистических выходов, то есть воспроизводит доограничительную конфигурацию 2020–2022 гг.

Результаты

Логистическая связанность и её проверка. Значения LCI распределены крайне неравномерно. Наибольшие значения имеют муниципальные образования западного приморского контура: Светловский (5,122), Зеленоградский (3,368), г. Калининград (2,482) и Гурьевский (1,805). Наименьшие — восточные: Гусевский (0,046), Краснознаменский (0,044), Нестеровский (0,042). Разрыв между крайними значениями превышает 120 раз, а средний LCI западного контура превосходит восточный в 18,8 раза.

Для проверки содержательной состоятельности LCI сопоставлен с показателем, который не входит в его формулу, — объёмом отгруженной продукции (табл. 1).

Таблица 1

Связь LCI с объёмом отгруженной продукции муниципальных образований Калининградской области, 2020–2024 гг. (n = 22)

Год	ρ Спирмена (p)	τ Кендалла (p)	r Пирсона, лог. (p)
2020	0,469 (0,028)	0,399 (0,009)	0,611 (0,003)
2021	0,479 (0,024)	0,399 (0,009)	0,616 (0,002)
2022	0,368 (0,092)	0,295 (0,055)	0,556 (0,007)
2023	0,385 (0,077)	0,304 (0,048)	0,556 (0,007)
2024	0,332 (0,132)	0,278 (0,071)	0,544 (0,009)

Источник: рассчитано автором по данным [12].

Связь по коэффициенту Пирсона на логарифмированных данных значима во все годы ($r = 0{,}544$–$0{,}616$, $p \le 0{,}01$). Ранговые коэффициенты значимы в 2020–2021 гг. и ослабевают после 2022 г., что согласуется с перестройкой логистических маршрутов. Связь не является полной: индикатор отражает пространственно-логистические условия формирования хозяйственного результата, не дублируя сам результат.

Пространственная структура различий. Для хозяйственной компоненты $\ln(C_i + 1)$ индекс Морана составляет 0,189 ($z = 1{,}52$; $p \approx 0{,}127$): гипотеза пространственной случайности не отвергается. Для LCI индекс возрастает до 0,474 ($z = 3{,}36$; $p \approx 0{,}001$; перестановочный тест, 9999 перестановок, $p \approx 0{,}003$). Следовательно, муниципальные различия в полуэксклаве не случайны и выявляются именно после учёта логистической доступности и межмуниципального соседства. Поскольку LCI является пространственно взвешенной величиной, часть прироста автокорреляции носит механический характер; поэтому результат используется как подтверждение структуры, а не как самостоятельное доказательство.

Типология муниципальных образований. Распределение территорий по профилям S/E/H приведено в таблице 2.

Таблица 2

Типология муниципальных образований Калининградской области по профилю S/E/H

Профиль	Тип территории	Муниципальные образования	Кол-во
1/1/1	Опорная территория полной согласованности	Светловский, Багратионовский	2
1/1/0	Пространственно-институциональный резерв	Зеленоградский, Гвардейский, Ладушкинский	3

Профиль	Тип территории	Муниципальные образования	Кол-во
1/0/1	Пространственно активная территория со слабой режимной включённостью	г. Калининград, Янтарный	2
1/0/0	Пространственный резерв без институциональной реализации	Балтийский, Гурьевский, Пионерский, Полесский	4
0/1/1	Институционально-хозяйственный центр при слабой связанности	Черняховский, Правдинский, Озёрский	3
0/1/0	Институциональный резерв слабой связанности	Мамоновский, Славский, Гусевский	3
0/0/1	Локальная хозяйственная концентрация	Светлогорский, Краснознаменский, Нестеровский, Неманский	4
0/0/0	Периферийная территория ограниченной включённости	Советский	1
Итого			22

Источник: составлено автором по данным [12, 13].

Типология показывает, что три условия эффективности совпадают редко. Полная согласованность достигнута только в двух муниципальных образованиях. Высокая связанность не гарантирует использования режима ОЭЗ: г. Калининград при высоком LCI имеет плотность резидентов 6,5 на 1000 организаций — почти втрое ниже порога. Высокая плотность резидентов не гарантирует хозяйственной отдачи (Зеленоградский, Гвардейский, Ладушкинский, Мамоновский, Славский, Гусевский). Ряд восточных муниципальных образований имеет высокие инвестиции на организацию при низкой связанности (Черняховский, Озерский, Неманский), и их результат остаётся локальным. Совокупная согласованность региона в исходном состоянии составляет Q = 33 из 66 возможных.

Минимальные условия перехода. Расчёт по формулам (5) – (7) показывает, какой параметр и в каком объёме отделяет каждую территорию от более согласованного профиля (табл. 3).

Таблица 3

Минимальные количественные условия перехода муниципальных образований Калининградской области в более согласованный профиль S/E/H

Муниципальное образование	Профиль	ΔLCI, %	ΔR, резидентов	ΔInv, млн руб.
Зеленоградский	1/1/0	–	–	2 334,5
Гвардейский	1/1/0	–	–	1 211,0
Ладушкинский	1/1/0	–	–	253,6
г. Калининград	1/0/1	–	275	–
Янтарный	1/0/1	–	3	–
Балтийский	1/0/0	–	6	388,4
Гурьевский	1/0/0	–	22	8 533,7
Пионерский	1/0/0	–	3	65,9
Полесский	1/0/0	–	3	350,2
Правдинский	0/1/1	65,9	–	–
Черняховский	0/1/1	117,2	–	–
Озёрский	0/1/1	166,5	–	–
Мамоновский	0/1/0	14,2	–	397,1
Славский	0/1/0	137,7	–	389,9
Гусевский	0/1/0	282,4	–	208,4
Светлогорский	0/0/1	0,5	9	–

Муниципальное образование	Профиль	ΔLCI, %	ΔR, резидентов	ΔInv, млн руб.
Неманский	0/0/1	225,7	2	–
Краснознаменский	0/0/1	299,8	1	–
Нестеровский	0/0/1	318,8	1	–
Советский	0/0/0	259,0	5	1 913,5

Источник: рассчитано автором по формулам (5)–(7); «–» — компонент равен 1.

Масштаб разрывов принципиально различается. Светлогорскому для перехода по S достаточно прироста LCI на 0,5%, тогда как восточным муниципальным образованиям (Черняховскому, Славскому, Озёрскому, Неманскому, Советскому, Гусевскому, Краснознаменскому, Нестеровскому) требуется рост LCI в 2–4 раза, недостижимый мерами внутри региона. Разрыв по E для г. Калининграда составляет 275 резидентов, для остальных территорий — от 1 до 22. Наибольший разрыв по H имеет Гурьевский округ (около 8,5 млрд руб.), что связано с его крупной хозяйственной базой. Таким образом, расчёт переводит типологию из классификации в адресную оценку: для одних территорий разрыв устраняется институциональными мерами, для других — только изменением внешних условий.

Сценарная оценка. Результаты сценариев сопоставлены в таблице 4.

Таблица 4

Сравнение сценариев изменения пространственно-институциональной конфигурации Калининградской области (горизонт 2030 г.)

Показатель	C0	C1	C2
Число МО с S = 1 (ΣS)	11	12	20
Совокупная согласованность Q	33	34	42
Число МО с переходом по S	0	1	9
Средний LCI западного контура	1,063	1,086	1,17
Средний LCI восточного контура	0,056	0,056	0,59
Разрыв «запад / восток», раз	19,1	19,5	2,0

Источник: рассчитано автором по данным [12, 13].

Инерционный сценарий C0 закрепляет асимметрию: разрыв между контурами растёт с 18,8 до 19,1 раза. Сценарий C1 увеличивает число организаций региона на 16,3% к уровню C0, но переводит в более согласованный профиль только одно муниципальное образование — Светлогорский округ. Прирост LCI получают не сами опорные порты, а их соседи (Зеленоградский +3,3%, г. Калининград +3,1%, Гурьевский +1,9%), что подтверждает трактовку LCI как показателя взаимного положения территорий. Восточный контур в C1 не затрагивается, и разрыв даже возрастает до 19,5 раза. Сценарий C2 даёт качественно иной результат: девять восточных муниципальных образований (Мамоновский, Краснознаменский, Славский, Правдинский, Неманский, Озёрский, Гусевский, Советский, Черняховский) переходят по компоненту S, индекс Q возрастает до 42, а разрыв между контурами сокращается до 2,0 раза.

Обсуждение

Полученные результаты уточняют содержание экономической эффективности полуэксклавного региона. Эффективность здесь определяется не только соотношением результата и затрат, но и тем, совпадают ли в одной территории пространственные, институциональные и хозяйственные условия. Регион с высоким средним уровнем показателей может оставаться неэффективным, если ресурсы, режим ОЭЗ и инвестиции сосредоточены в разных муниципальных образованиях.

Последовательность расчёта — LCI, проверка неслучайности различий индексом Морана, профиль S/E/H, минимальные условия перехода, сценарии — образует алгоритм пространственно-управленческой диагностики. Его практическое значение в том, что меры региональной политики определяются типом разрыва. Территориям полной согласованности требуется масштабирование межму-

ниципального эффекта; территориям с дефицитом E — привлечение резидентов и сопровождение проектов; с дефицитом H — устранение барьеров реализации инвестиций; с дефицитом S — инфраструктурное подключение и кооперация с опорными узлами. Сценарный расчёт показывает и пределы региональной политики: дефицит S восточного контура устраняется в основном изменением внешних условий (C2), а не интенсификацией морского контура (C1).

Результаты имеют ограничения. Медианные пороги относительны: при обновлении данных профиль территории может измениться вследствие сдвига медианы. При n = 22 статистические оценки показывают связи, но не доказывают причинность. Число резидентов учтено по юридическому адресу, который может не совпадать с местом реализации проекта. Сценарии носят нормативно-аналитический характер и не являются прогнозом фактической динамики.

Заключение

В статье предложен и апробирован методический подход к диагностике пространственно-институциональной согласованности муниципальных образований полуэксклавного региона. Уточнённый индикатор логистической связанности LCI учитывает хозяйственную массу соседних территорий, структуру межмуниципального соседства и доступность логистических выходов; его состоятельность подтверждена значимой связью с объёмом отгруженной продукции во все годы 2020–2024 гг. (r = 0,544–0,616). Введение логистической компоненты переводит пространственную структуру муниципальных различий из незначимой (Moran's I = 0,189) в значимую (0,474).

Матрица S/E/H позволила выделить восемь типов муниципальных образований Калининградской области и перейти от ранжирования территорий к диагностике конкретного управленческого разрыва. Расчёт минимальных количественных условий перехода определяет, какой параметр и в каком объёме требует воздействия. Сценарная оценка показала, что усиление морского контура (C1) переводит в более согласованный профиль одно муниципальное образование, а восстановление сухопутной связности (C2) — девять, увеличивая совокупную согласованность Q с 33 до 42 и сокращая разрыв между западным и восточным контурами с 19,1 до 2,0 раза. Предложенный подход может использоваться органами регионального и муниципального управления для дифференциации мер политики и мониторинга их результатов по компонентам S, E, H.

Список источников

1. Клемешев А. П. Российский эксклав на Балтике: эволюция эксклавности и поиск путей её преодоления // Балтийский регион. – 2009. – № 2 (2). – С. 102–115. – DOI: 10.5922/2074-9848-2009-2-11 (28.09.2026)

2. Клемешев А. П., Ворожеина Я. А. Эксклавность Калининградской области: опыт экспликации // Балтийский регион. – 2024. – Т. 16, № 2. – С. 4–17 (28.09.2026)

3. Гареев Т. Р. Экономическое зонирование: классические и институциональные аспекты развития (на примере ОЭЗ в Калининградской области) // Пространство экономики (Terra Economicus). – 2009. – Т. 7, № 3. – С. 70–90. URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=13080052 (28.09.2026)

4. Сергеев Л. И., Самсонов А. В. Обобщение содержания недополучения валовой добавленной стоимости Калининградского полуэксклава // Балтийский экономический журнал. – 2023. – № 3 (43). – С. 64–81. – DOI: 10.46845/2073-3364-2023-0-3-64-81 (28.09.2026)

5. Hansen W. G. How accessibility shapes land use // Journal of the American Institute of Planners. – 1959. – Vol. 25, No. 2. – P. 73–76. – DOI: 10.1080/01944365908978307 (28.09.2026)

6. Geurs K. T., van Wee B. Accessibility evaluation of land-use and transport strategies: review and research directions // Journal of Transport Geography. – 2004. – Vol. 12, No. 2. – P. 127–140. – DOI: 10.1016/j.jtrangeo.2003.10.005 (28.09.2026)

7. Moran P. A. P. Notes on continuous stochastic phenomena // Biometrika. – 1950. – Vol. 37, No. 1–2. – P. 17–23. – DOI: 10.1093/biomet/37.1-2.17 (28.09.2026)

8. Anselin L. Local indicators of spatial association – LISA // Geographical Analysis. – 1995. – Vol. 27, No. 2. – P. 93–115. – DOI: 10.1111/j.1538-4632.1995.tb00338.x (28.09.2026)

9. Кузнецова О. В., Бабкин Р. А. Типология муниципальных образований для мониторинга их социально-экономического развития // Федерализм. – 2021. – Т. 26, № 4. – С. 35–53. – DOI: 10.21686/2073-1051-2021-4-35-53 (28.09.2026)

10. Оргусар Я. Н., Масленникова А. В. Реализация региональной экономической политики с учётом влияния логистической связанности территорий // Финансовые рынки и банки. – 2026. – № 5. – С. 689–692 (28.09.2026)

11. Оргусар Я. Н. Экономическая эффективность развития региона: подходы к оценке и их применимость к полуэксклавным территориям // Advanced Science: сборник статей XVIII Международной научно-практической конференции (Пенза, 30 сентября 2026 г.). – Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение», 2026. – С. 70–76 (30.09.2026)

12. БД ПМО — база данных показателей муниципальных образований / Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Калининградской области. – URL: https://39.rosstat.gov.ru/BD_PMO (28.09.2026)

13. Единый реестр резидентов Особой экономической зоны в Калининградской области / Администрация Особой экономической зоны в Калининградской области. – URL: https://oez.gov39.ru/reestr/ (28.09.2026)

14. Об Особой экономической зоне в Калининградской области и о внесении изменений в некоторые законодательные акты Российской Федерации: Федеральный закон от 10.01.2006 № 16-ФЗ. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_57687/ (28.09.2026)

References

1. Klemeshev A.P. The Russian exclave in the Baltic: the evolution of exclavity and the search for ways to overcome it. Baltic Region. 2009. No. 2 (2). Pp. 102–115. DOI: 10.5922/2074-9848-2009-2-11 (28.09.2026)

2. Klemeshev A.P., Vorozheina Ya.A. Exclavity of the Kaliningrad Region: an attempt at explication. Baltic Region. 2024. Vol. 16. No. 2. Pp. 4–17 (28.09.2026)

3. Gareev T.R. Economic zoning: classical and institutional aspects of development (the case of the SEZ in the Kaliningrad Region). Terra Economicus. 2009. Vol. 7. No. 3. Pp. 70–90 (28.09.2026)

4. Sergeev L.I., Samsonov A.V. Generalizing the content of the shortfall in gross value added of the Kaliningrad semi-exclave. Baltic Economic Journal. 2023. No. 3 (43). Pp. 64–81. DOI: 10.46845/2073-3364-2023-0-3-64-81 (28.09.2026)

5. Hansen W.G. How accessibility shapes land use. Journal of the American Institute of Planners. 1959. Vol. 25. No. 2. Pp. 73–76. DOI: 10.1080/01944365908978307 (28.09.2026)

6. Geurs K.T., van Wee B. Accessibility evaluation of land-use and transport strategies: review and research directions. Journal of Transport Geography. 2004. Vol. 12. No. 2. Pp. 127–140. DOI: 10.1016/j.jtrangeo.2003.10.005 (28.09.2026)

7. Moran P.A.P. Notes on continuous stochastic phenomena. Biometrika. 1950. Vol. 37. No. 1–2. Pp. 17–23. DOI: 10.1093/biomet/37.1-2.17 (28.09.2026)

8. Anselin L. Local indicators of spatial association – LISA. Geographical Analysis. 1995. Vol. 27. No. 2. Pp. 93–115. DOI: 10.1111/j.1538-4632.1995.tb00338.x (28.09.2026)

9. Kuznetsova O.V., Babkin R.A. Typology of municipalities for monitoring their socio-economic development. Federalism. 2021. Vol. 26. No. 4. Pp. 35–53. DOI: 10.21686/2073-1051-2021-4-35-53 (28.09.2026)

10. Orgusar Ya.N., Maslennikova A.V. Implementation of regional economic policy considering the impact of logistics connectivity of territories. Financial Markets and Banks. 2026. No. 5. Pp. 689–692 (28.09.2026)

11. Orgusar Ya.N. Economic efficiency of regional development: assessment approaches and their applicability to semi-exclave territories. Advanced Science: Proceedings of the 18th International Scientific and Practical Conference (Penza, 30 September 2026). Penza: ICSC "Science and Enlightenment", 2026. Pp. 70–76 (30.09.2026)

12. Database of Municipal Indicators. Territorial Body of the Federal State Statistics Service for the Kaliningrad Region. URL: https://39.rosstat.gov.ru/BD_PMO (28.09.2026)

13. Unified Register of Residents of the Special Economic Zone in the Kaliningrad Region. Administration of the Special Economic Zone in the Kaliningrad Region. URL: https://oez.gov39.ru/reestr/ (28.09.2026)

14. On the Special Economic Zone in the Kaliningrad Region and on amendments to certain legislative acts of the Russian Federation: Federal Law of 10.01.2006 No. 16-FZ (28.09.2026)

УДК 331.106.24

ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ КОЛЛЕКТИВНО-ДОГОВОРНОГО СПОСОБА РЕГУЛИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ В ГОРОДЕ ЛИПЕЦКЕ: СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ, ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ РЕШЕНИЯ

НАЗАРОВА ЕКАТЕРИНА ВЛАДИМИРОВНА
магистрант
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»

Аннотация: В статье исследуется практика реализации коллективно-договорного регулирования социально-трудовых отношений в городе Липецке. Автор определяет значимость коллективного договора для работодателя, анализирует текущее состояние охвата организаций коллективно-договорными отношениями. Особое внимание уделено выявлению проблем, сдерживающих развитие коллективно-договорных отношений в городе Липецке. На основе анализа деятельности органов местного самоуправления автором предложены возможные пути решения обозначенных проблем, которые могут быть использованы органами власти для развития социального партнерства на муниципальном уровне.
Ключевые слова: коллективный договор, социально-трудовые отношения, охрана труда, работодатель, работники, социальное партнерство, предприятия.

PRACTICE OF APPLYING THE COLLECTIVE AGREEMENT METHOD OF REGULATING SOCIAL AND LABOR RELATIONS IN THE CITY OF LIPETSK: CURRENT STATE, PROBLEMS AND SOLUTIONS

Nazarova Ekaterina Vladimirovna

Abstract: The article examines the practice of implementing collective bargaining regulation of social and labour relations in the city of Lipetsk. The author defines the significance of a collective agreement for the employer and analyzes the current state of coverage of organizations by collective bargaining relations. Special attention is paid to identifying the problems hindering the development of collective bargaining relations in the city of Lipetsk. Based on an analysis of the activities of local self-government bodies, the author proposes possible ways to address the identified problems, which can be used by the authorities to develop social partnership at the municipal level.
Key words: collective agreement, social and labor relations, occupational safety, employer, employees, social partnership, enterprises.

Понятие «коллективного договора» и предмет его регулирования закреплены статьями 5 и 40 Трудового кодекса Российской Федерации. Согласно статье 40 Трудового кодекса РФ, коллективный договор – это правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в организации или у инди-

видуального предпринимателя и заключаемый работниками и работодателем в лице их представителей.

Важно отметить, что понимание значения коллективного договора обеими сторонами трудовых отношений является ключом к построению стабильной и продуктивной рабочей среды. Наличие коллективного договора позволяет работодателю оптимизировать решение нескольких проблем. Во-первых, он помогает стабилизировать отношения с работниками. Например, установление показателей премирования, системы доплат и надбавок в коллективном договоре усиливает мотивацию персонала. Кроме того, когда работники видят, что их мнение учтено, уровень доверия к руководству растет. Во-вторых, в соответствии со статьей 255 Налогового кодекса Российской Федерации расходы организации на оплату труда, которые предусматриваются коллективными договорами, уменьшают налоговую базу по налогу на прибыль. В-третьих, коллективный договор позволяет существенно сократить объем кадрового документооборота за счет централизации и унификации регулирования трудовых отношений. Когда все условия труда заранее согласованы и зафиксированы в одном документе, у работников возникает меньше поводов для индивидуальных претензий и обращений по поводу трактовки тех или иных льгот.

В соответствии с Законом Липецкой области от 08.11.2012 № 88-ОЗ «О наделении органов местного самоуправления отдельными государственными полномочиями в области охраны труда и социально-трудовых отношений» в городе Липецке уведомительную регистрацию коллективных договоров и территориальных соглашений осуществляет департамент экономического развития администрации города Липецка [1].

По состоянию на 01.07.2026 коллективно-договорной способ регулирования трудовых отношений используется в 511 трудовых коллективах города Липецка, охвачено 137,3 тыс. человек или 66,7% от общего числа работающих в городе Липецке [2]. При этом в 50 % организаций города, охваченных коллективно-договорными отношениями, есть профсоюз, что отражает неоднородность институциональной структуры социального партнёрства в городе Липецке и свидетельствует о сосуществовании различных моделей представительства интересов работников.

В коллективных договорах предусматриваются положения по формированию здорового образа жизни работников (например, компенсация санаторно-курортного лечения работников, абонементы в спортивные клубы, секции, бассейн и т.д.), внедрению системы поощрения сотрудников, ведущих здоровый образ жизни, положения, устанавливающие дополнительные социальные гарантии лицам с семейными обязанностями, работникам предпенсионного возраста (преимущественное право оставления на работе по сокращению штата, оплачиваемые дни для прохождения диспансеризации).

Отдельно стоит отметить, что в коллективных договорах организаций города Липецка закрепляются дополнительные меры поддержки работникам, готовящимся стать родителями, работникам-родителям, а также работникам, усыновившим детей, в частности: доплата к пособию по беременности и родам, дополнительные выходные дни при рождении ребенка, дотации на оплату медицинских услуг по ведению беременности и родовспоможению, выплата в связи с рождением ребенка у работника. По состоянию на 01.04.2026 года в 7 коллективных договорах организаций города Липецка закреплена обязанность работодателей предоставлять сотрудникам единовременную выплату при рождении (усыновлении) ребенка более 50 тыс. рублей.

Ежегодно организации принимают участие в областном конкурсе «Коллективный договор, эффективность производства – основа защиты социально-трудовых прав граждан», который проводится министерством социальной политики Липецкой области. В 2026 году от города Липецка в областном конкурсе приняли участие 2026 году 11 организаций, 5 из которых стали победителями: АО «Газпром газораспределение Липецк» (в номинации «За развитие социального партнерства и обеспечение дополнительных гарантий работникам с семейными обязанностями в организациях производственной сферы»), АО «НЛМК-Инжиниринг» и МАУК «Липецкий зоопарк» (в номинации «За развитие социального партнерства и обеспечение дополнительных гарантий работникам с семейными обязанностями в организациях непроизводственной сферы»), ООО «СМТ НЛМК» (в номинации «Лучший коллективный договор в организациях производственной сферы») и ДОУ № 14 г. Липецка (в номинации «Лучший кол-

лективный договор в организациях непроизводственной сферы») [3]. Важно отметить, что ежегодное проведение областного конкурса способствует дальнейшему развитию социального партнерства, активизации работы по заключению и реализации действующих коллективных договоров на предприятиях всех форм собственности, включая сферу малого бизнеса.

В то же время важно отметить, что коллективно-договорное регулирование социально-трудовых отношений в городе Липецке на практике его применения сталкивается с рядом существенных проблем.

Во-первых, охват предприятий коллективно-договорными отношениями в городе Липецке длительное время остается практически неизменным при наличии развитой системы социального партнёрства, действующих трёхсторонних соглашений на областном и городском уровнях, функционировании областной и городской трёхсторонних комиссий.

Во-вторых, практика заключения коллективных договоров в значительной степени сосредоточена в бюджетной сфере: в учреждениях образования, здравоохранения, культуры, где сильны профсоюзные структуры. В то же время в сегменте малого и среднего бизнеса коллективно-договорные механизмы развиты слабо: редко создаются первичные профсоюзные организации, а сами работодатели зачастую не видят в коллективном договоре практической пользы либо воспринимают его как дополнительную административную нагрузку. В результате значительная часть работающего населения города фактически остаётся вне системы коллективных гарантий.

В-третьих, существенной проблемой практики коллективно-договорного регулирования является формальный характер части коллективных договоров. Стоит отметить, их содержание сводится к воспроизведению норм Трудового кодекса РФ без закрепления дополнительных гарантий и льгот для работников. В этих случаях коллективный договор утрачивает свою функциональную значимость как инструмент повышения уровня социально-трудовых гарантий и фактически трансформируется в формализованную процедуру, ориентированную на выполнение отчётных требований и демонстрацию соблюдения законодательства.

В-четвертых, работодатели часто демонстрируют низкую заинтересованность участия в конкурсах, направленных на развитие социального партнерства. Среди наиболее распространенных причин отказа можно отметить: объемный и сложный пакет конкурсной документации, высокий порог входных требований для организаций, ограниченные сроки подачи документов, недостаточность материальных стимулов для участников. Так, положением об областном конкурсе «Коллективный договор, эффективность производства – основа защиты социально-трудовых прав граждан» установлен ряд жёстких квалификационных требований, сужающих круг потенциальных участников. Кроме того, срок приёма заявок составляет приблизительно месяц с момента опубликования извещения в «Липецкой газете», за это время работодателю необходимо не только принять решение об участии, но и собрать все справки (налоговую, о задолженности по заработной плате), подготовить информационную карту и протоколы общих собраний. Сжатые сроки особенно остро ощущаются организациями, которые не вели систематического учёта социальных показателей в предшествующие три года и должны собирать данные в ускоренном режиме.

Считаем необходимым привлечь внимание органов местного самоуправления к данным проблемам и внедрить в практику мероприятия по развитию коллективно-договорных отношений в городе Липецке:

1) Проведение тематических круглых столов («Коллективный договор без рисков: практика и выгоды для работодателя», «Коллективный договор как критерий в конкурсах по развитию социального партнерства», «Коллективный договор как инструмент стабильности и предсказуемости» и т.д.) с участием председателей первичных профсоюзных организаций, руководителей предприятий, юристов, главных бухгалтеров и работодателей, реализующих успешную практику коллективно-договорных отношений. Мероприятия такого формата создадут устойчивую площадку обмена опытом между бизнесом, профсоюзами и органами местного самоуправления, а также позволят повысить охват предприятий коллективно-договорными отношениями.

2) Дополнение процедуры уведомительной регистрации экспертным заключением о качестве со-

держания коллективных договоров, где будут фиксироваться доли положений, дублирующих Трудовой кодекс РФ, и доли конкретных обязательств сверх законодательства. Подготовка экспертных заключений позволит органам местного самоуправления формулировать рекомендации по улучшению содержания коллективных договоров, которые можно направлять работодателям в виде информационного письма при продлении договоров на новый срок.

3) Создание при Липецкой городской трёхсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений рабочей группы по развитию профсоюзов в организациях малого и среднего предпринимательства, в которую войдут представители территориальных объединений профсоюзов, работодателей и представители администрации города Липецка. Задачи рабочей группы будут включать в себя мониторинг профсоюзного присутствия в организациях малого и среднего предпринимательства, проведение выездных встреч с работодателями на площадках ЛРО «ОПОРА РОССИИ», Союза «Липецкая торгово-промышленная палата» по вопросам создания и функционирования профсоюзных организаций, распространение информации о лучших практиках взаимодействия между работниками и работодателями на предприятиях малого и среднего бизнеса.

4) Организация встреч с работодателями города Липецка за месяц до объявления областных и городских конкурсов, направленных на развитие социального партнерства. Очные встречи позволят детально разобрать структуру заявки и пояснительной записки, помогут работодателям лучше понять критерии конкурсов и качественнее заполнить информационную карту.

Подводя итог вышесказанному, можно сделать вывод, что коллективно-договорной способ регулирования социально-трудовых отношений в городе Липецке обладает значительным, но не полностью реализованным потенциалом. Реализация мероприятий, предложенных в научной статье для органов местного самоуправления, поможет укрепить институты социального партнерства и повысить охват коллективно-договорным регулированием в городе Липецке.

Список источников

1. Липецкая область. Областной Совет депутатов. О наделении органов местного самоуправления отдельными государственными полномочиями в области охраны труда и социально-трудовых отношений: закон Липецкой области от 8 ноября 2012 г. № 88-ОЗ /Липецкая область. Законы. – Доступ из СПС Гарант (дата обращения: 15.09.2026). – Текст: электронный.

2. Официальный сайт департамента экономического развития администрации города Липецка. Режим доступа: URL: https://econom.lipetskcity.ru (21.09.2026).

3. Официальный сайт министерства социальной политики Липецкой области. Режим доступа: URL: https://usp.admlr.lipetsk.ru (21.09.2026).

УДК 330

ГЕОПОЛИТИЧЕСКИЙ РИСК И СТРАТЕГИИ ВЫХОДА ПРЯМЫХ ИНОСТРАННЫХ ИНВЕСТИЦИЙ: ОПЫТ НЕФТЕГАЗОВОГО СЕКТОРА НИГЕРИИ, 2020–2025 ГГ.

АДАМ МУССА ХАССАН
магистрант 2 курса
Государственный университет управления

Аннотация: В этой статье я разбираюсь, как геополитика влияет на прямые иностранные инвестиции и стратегию крупных международных нефтегазовых компаний в Нигерии в 2020–2025 годах. Здесь в центре внимания — политическая нестабильность, институциональные проблемы, вопросы безопасности, скачки валют и новые правила в энергетике.
Я попробовал разобраться, почему иностранные компании иногда быстро уходят с рынка, иногда сокращают проекты, а кто-то и вовсе остаётся. Для примера я рассматривал Shell и Eni. Использовал сравнительный анализ, данные от международных организаций и отдельные кейсы. Выводы просты: всё больше компаний сбрасывают самые рискованные активы и остаются только там, где видно перспективу и устойчивость.
Ключевые слова: прямые иностранные инвестиции, геополитический риск, Нигерия, нефтегаз, стратегия выхода, Shell, Eni, инвестиции.

GEOPOLITICAL RISK AND EXIT STRATEGIES FOR FOREIGN DIRECT INVESTMENT: THE EXPERIENCE OF NIGERIA'S OIL AND GAS SECTOR, 2020-2025.

Adam Moussa Hassan

1. Введение

Нигерийская нефтегазовая сфера всегда была магнитом для иностранных инвестиций. Но последние годы только добавили сложностей — политические проблемы, экономическая нестабильность, непредсказуемые правила и стандартные риски.

Всё это усугубилось из-за пандемии, резких ценовых скачков на нефть, нестабильности найры, новых требований к безопасности и крупных реформ в отрасли. При всём этом мировые компании ведут себя очень интересно: отказываются от наземных активов, но не уходят с глубоководных и газовых проектов.

Цель статьи — показать, как весь этот геополитический хаос меняет стратегию иностранного бизнеса и потоки капитала в Нигерии. Для этого я:

1. Собрал ключевые факторы геополитического риска;
2. Показал, как менялись потоки ПИИ;
3. Разобрал шаги Shell и Eni;
4. Пояснил, как всё это связано с энергетическим переходом;
5. Рассмотрел, как компании балансируют риски.

2. **Теоретические основы**

Геополитический риск — это, по сути, политика, институты и международная конъюнктура, которые могут перевернуть бизнес с ног на голову.

В нефтегазе всегда важны:

- политическая предсказуемость,
- чёткие и стабильные законы,
- защищённая инфраструктура,
- устойчивая валюта,
- гарантии инвестиций,
- госконтроль,
- мировой контекст энергетики.

Инвестиции в эту сферу — всегда долгосрочная гонка на выживание, где даже мелкие неприятности могут уничтожить прибыль. Выход с рынка не всегда выглядит как бегство: можно оставить только часть активов, сменить сегмент, а иногда и отдать проекты местным партнёрам.

3. Методология

Я опирался на свежую статистику — международные источники, госорганы, корпоративные отчёты. Сравнивал, анализировал кейсы Shell и Eni, прослеживал динамику инвестиций по годам, углублялся в официальные документы.

4**. Динамика ПИИ**

Поступление прямых иностранных инвестиций в Нигерию в последние годы ведёт себя неустойчиво.

Таблица 1

Динамика притока ПИИ в Нигерию

Год	ПИИ, млрд долл. США
2020	2,385
2021	3,313
2022	0,895
2023	1,873
2024	1,080
2025	сопоставимые годовые данные отсутствуют

Выше всех — 2021-й, а дальше падение. Показатели пляшут не только из-за геополитики, но и мировых цен на нефть, курса найры и планов самих компаний.

5. Основные геополитические риски

Нефтегазовый сектор Нигерии сталкивается с несколькими взаимосвязанными категориями риска.

Таблица 2

Основные риски нефтегазового сектора Нигерии

Вид риска	Проявление	Возможное влияние
Политический	изменение государственной политики	пересмотр инвестиций
Регуляторный	изменение законодательства	рост неопределённости
Безопасность	повреждение инфраструктуры, кража нефти	рост операционных расходов
Валютный	нестабильность найры	изменение рентабельности
Рыночный	колебания цен на нефть	изменение доходности
Энергетический переход	рост ВИЭ и изменение спроса	сокращение долгосрочных нефтяных инвестиций

6. Стратегии выхода международных компаний

Сейчас крупные компании чаще выбирают не полный уход, а сокращение и смену акцентов:

- Продают самые проблемные активы,
- Снижают долю в сомнительных участках,
- Передают проекты местным,
- Убирают вложения в наземные и рискованные сегменты, но остаются в более надёжных: глубоководье, газ.

Геополитические риски увеличивают расходы, сокращают доходность, и фирмы вынуждены чистить портфель.

7**. Пример Shell**

Shell наглядно показала, как можно приспосабливаться. Компания держала огромный бизнес на суше в Нигерии, но из-за нестабильности, проблем с безопасностью и судами сменила стратегию. В 2024-м Shell объявила продажу доли в Shell Petroleum Development Company компании Renaissance, но полностью не ушла: осталась на глубоководе и в газе. В целом, это не бегство, а аккуратное сокращение.

8. Пример Eni

Eni пошла почти по тому же пути. В 2024-м Eni продала свою долю в Nigerian Agip Oil Company (это, в основном, активы на суше) компании Oando, а другие проекты в Нигерии при этом сохранила. Получилась грамотная портфельная настройка: сложное — продали, стабильное — оставили.

И Shell, и Eni выбрали осознанную тактику: наземные проекты сокращают, глубоководные и газовые — держат.

9. Геополитика и тип актива

Самый очевидный вывод — разница между наземными и глубоководными активами. На суше всё зависит от местных сообществ, больше рисков, больше нестабильности. Глубоководные проекты дороже, но управлять безопасностью там проще. Поэтому компании теперь не оценивают всю страну, а выбирают конкретные участки: оценивают, где риски оправданы, а где нет.

10. **Энергетический переход**

Глобальные методы работы с энергией толкают компании к долгосрочным решениям. У международных игроков сейчас свои приоритеты: падение спроса на нефть, интерес к альтернативной энергетике, новые климатические требования.

Для Нигерии ситуация сложная: некоторые нефтяные проекты теряют смысл, но газ по-прежнему интересен, и развитая газовая инфраструктура может удержать инвестиции на высоком уровне.

11. **Обсуждение**

На решения инвесторов в Нигерии сейчас давят пять факторов:

1. Политика — насколько стабильно государство,
2. Регулирование — насколько быстро меняются правила,
3. Операционные риски — безопасность, логистика, расходы,
4. Экономика — курс, инфляция, цены на нефть,
5. Стратегия компании — сейчас важны и “зелёные” проекты.

Если компания продаёт часть активов — это не катастрофа для страны, а нормальная корректировка рисков.

12. **Практические рекомендации**

Нигерии стоит сосредоточиться на понятных и предсказуемых правилах, защите инфраструктуры и развитии газовых проектов. Для компаний выгоднее не уходить, а по-умному управлять портфелем:

избавляться от особо рискованных активов, но оставаться в устойчивых сегментах.

13. **Заключение**

Геополитика кардинально изменила стратегию международных нефтегазовых компаний и структуру иностранных инвестиций в Нигерии. Полного бегства никто не устроил — чаще продают отдельные активы, но продолжают работать над ключевыми проектами, особенно в глубоководье и газе.

В ближайшие годы климат для инвестиций будет зависеть от того, насколько эффективно власти проведут реформы, смогут ли обеспечить безопасность и разумно управлять экономикой — и не отстанут ли от мировых трендов в энергетике.

Список источников

1. UNCTAD. World Investment Report 2024: Investment Facilitation and Digital Government. — Geneva : United Nations, 2024.
2. UNCTAD. World Investment Report 2025: International Investment in the Digital Economy. — Geneva : United Nations, 2025.
3. International Monetary Fund. Nigeria: 2025 Article IV Consultation — Press Release; Staff Report; and Statement by the Executive Director for Nigeria. — Washington, D.C. : International Monetary Fund, 2025. — 85 p. — (IMF Country Report No. 25/157).
4. U.S. Energy Information Administration. Country Analysis Brief: Nigeria. — Washington, D.C. : U.S. Energy Information Administration, 2025.
5. Nigerian Upstream Petroleum Regulatory Commission. 2024 Annual Report. — Abuja : Nigerian Upstream Petroleum Regulatory Commission, 2025.
6. Shell plc. Annual Report and Accounts 2024. — London : Shell plc, 2025.
7. Eni S.p.A. Annual Report 2024. — Rome : Eni S.p.A., 2025. — 492 p.
8. World Bank. Nigeria Development Update: Staying the Course: Progress Amid Pressing Challenges. — Washington, D.C. : World Bank, 2024.
9. International Energy Agency. World Energy Outlook 2024. — Paris : International Energy Agency, 2024.

УДК 658

HOW FIRMS ADAPT TO PROLONGED MACROECONOMIC INSTABILITY IN ARGENTINA VS IN RUSSIA

KHACHETLOVA LIIA
student
RANEPA under the President of the Russian Federation

Аннотация: В статье сравниваются способы, с помощью которых фирмы приспосабливают свою деятельность к длительной макроэкономической нестабильности в Аргентине и России. Опираясь на научные исследования и официальные статистические данные, автор выделяет две основные модели адаптации. Аргентинские фирмы разработали практику, направленную в первую очередь на работу в условиях, характеризующихся постоянной инфляцией и неопределенностью обменного курса. Российским компаниям, напротив, все чаще приходится перестраивать цепочки поставок, находить замену ограниченному импорту и реагировать на внешние торговые и технологические ограничения. Сравнение показывает, что продолжительность нестабильности и механизмы, с помощью которых она достигает фирм, определяют не только масштаб их ответных мер, но и конкретные стратегии, которые становятся частью рутинного управления.
Ключевые слова: макроэкономическая нестабильность, адаптация фирм, Аргентина, Россия, инфляция, санкции, волатильность обменного курса, цепочки поставок, устойчивость бизнеса, антикризисное управление.

КАК КОМПАНИИ АДАПТИРУЮТСЯ К ДЛИТЕЛЬНОЙ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ В АРГЕНТИНЕ И РОССИИ

Хачетлова Лия Оскаровна
студентка
РАНХиГС при Президенте РФ

Abstract: The article compares the ways in which firms adjust their activities to prolonged macroeconomic instability in Argentina and Russia. Drawing on academic research and official statistical evidence, it distinguishes two broad patterns of adaptation. Argentine firms have developed practices aimed primarily at operating in an environment characterized by persistent inflation and exchange-rate uncertainty. Russian companies, in contrast, have increasingly had to reorganize supply chains, find substitutes for restricted imports, and respond to external trade and technology constraints. The comparison indicates that the duration of instability and the mechanisms through which it reaches firms shape not only the scale of their response, but also the specific strategies that become part of routine management.
Keywords: macroeconomic instability, firm adaptation, Argentina, Russia, inflation, sanctions, exchange-rate volatility, supply chains, business resilience, crisis management.

Macroeconomic instability represents a significant challenge for firms because it affects the basic conditions under which business decisions are made. For firms operating in an unstable environment, the problem is not limited to responding to individual economic shocks. When instability persists for many years, companies may gradually incorporate uncertainty into their regular management practices.

Argentina and Russia illustrate two different forms of prolonged instability. The Argentine economy has repeatedly experienced high inflation, episodes of currency depreciation, difficulties with external financing and changes in foreign-exchange regulation. At the same time, since the end of 2023 the country has entered a period of macroeconomic stabilization. Inflation fell markedly from the exceptionally high level recorded at the end of 2023, while fiscal and monetary policy became considerably tighter. According to the OECD, year-on-year inflation decreased from 251% at the end of 2023 to 43.5% in May 2025 [2].

The Russian case is based on a different combination of pressures. Firms have faced several periods of economic and external stress, including the sanctions shock of 2014 and the much broader restrictions introduced from 2022 onward. These measures were accompanied by changes in trade flows, logistics, access to foreign technologies and the availability of imported inputs. Research on Russian manufacturing firms shows that companies responded by changing suppliers, reducing costs, entering alternative markets, developing products, reorganizing logistics and increasing their interaction with state institutions.

The purpose of the study is to compare the mechanisms that firms in Argentina and Russia use to remain operational and adjust their activities under prolonged macroeconomic instability.

The distinction between a temporary and a prolonged shock is particularly important. When a disruption is expected to disappear quickly, a firm may respond by reducing inventories, postponing an investment decision or introducing short-term cost savings. If the same type of uncertainty persists for years, however, temporary measures may no longer be sufficient. Companies begin to modify organizational routines, supplier relationships and financial practices in order to make uncertainty manageable on a permanent basis.

For the purposes of comparison, prolonged macroeconomic instability can be considered through five interconnected dimensions:

1. Price instability.

Persistent inflation increases the costs of raw materials, labour, transportation, and financial resources. It also makes it difficult to forecast future profitability.

2. Exchange-rate instability.

Currency depreciation affects firms that depend on imported inputs, foreign-denominated debt, or international trade.

3. Financial instability.

High interest rates and limited access to external financing increase the cost of working capital and investment. Firms may therefore become more dependent on internal funds.

4. Supply-chain instability.

Restrictions on imports, logistics disruptions, and changes in supplier availability can interrupt production and increase procurement costs.

5. Demand and market instability.

Changes in household purchasing power, consumer expectations, and access to foreign markets can force firms to modify their product portfolios and geographic market orientation.

The importance of these dimensions differs between Argentina and Russia.

An important feature of the Argentine case is that firms can develop adaptation mechanisms specifically suited to an inflationary environment.

One such mechanism is inventory accumulation. Some Argentine business owners deliberately accumulated merchandise because inventory could protect the real value of working capital when prices increased. In this context, merchandise performed both an operational and a financial function [1, pp. 670-671].

At the same time, inventory accumulation creates a different type of risk. If inflation is accompanied by a recession, firms may face declining demand and become unable to sell their accumulated inventory quickly. Argentine merchants could benefit from purchasing large quantities before price increases, but they also faced the risk of insufficient demand and difficulties in paying suppliers [1, pp. 663-664].

A second adaptation mechanism is frequent adjustment of prices. When input costs change rapidly, firms cannot rely on prices established for long periods. Argentine business owners explicitly considered inflation and changes in consumer demand when deciding when and how to adjust prices [1, pp. 665].

A third mechanism is product diversification. Diversification can reduce the dependence of a company

on a single product category or customer segment. If demand for one product falls, another product may provide an alternative source of revenue.

A fourth mechanism is labour and organizational adjustment. Some small-business owners responded to declining profitability by performing more work themselves and reducing their dependence on employees. Although such measures can reduce short-term costs, their long-term use may create organizational constraints.

However, the current Argentine situation should not be described simply as a continuation of the previous inflationary regime. Firms are increasingly required to adapt to a transition from severe monetary instability toward a more stable but still uncertain environment.

The Russian case has a different structural configuration. In 2014, Russia experienced a combination of geopolitical sanctions and a major decline in oil prices. The World Bank reported that the ruble lost 46% of its value against the US dollar during 2014, while monetary tightening increased the cost of credit and sanctions significantly increased external borrowing costs for Russian banks and firms [4].

After 2022, the external environment changed substantially. Russian manufacturing firms experienced higher domestic prices for raw materials and components, difficulties importing them, logistical problems, reduced domestic demand, and difficulties importing and maintaining equipment [5, pp. 174-175].

The most common adaptation mechanism was supplier substitution. More than half of surveyed firms undertook adaptation measures, with changing suppliers and reducing costs among the most frequent responses [5, p. 175].

Four broad strategies:

1. cost, employment, investment, and product-range reduction;
2. innovation, digitalization, and new products;
3. investment redirection and product simplification;
4. supply-chain restructuring and new suppliers [5, pp. 176-177].

Market diversification also became important. Some firms entered new markets and introduced new technologies to compensate for the effects of sanctions [5, pp. 175-176].

Technological adaptation represents another important element. Russian firms often replaced restricted technology imports with similar products from alternative foreign suppliers rather than completely replacing imports with domestic production.

Thus, Russian adaptation has combined defensive measures with restructuring of suppliers, markets, technologies, and production.

Table 1

Comparative model of firm adaptation

Factor	Argentina	Russia
High inflation	Price adjustment, inventory accumulation	Cost control
Exchange-rate uncertainty	Liquidity and inventory management	Financial and investment adjustment
Import restrictions	Import planning, FX management	Supplier substitution
Supply disruption	Supplier / product diversification	Supply-chain restructuring
Technological restrictions	-	Product simplification, digitalization
Declining demand	Product diversification	New markets and products

Compiled by the author by using the reference [1,3,5]

The comparison of Argentina and Russia demonstrates that firms adapt to prolonged instability according to the structure of the external shock.

The main difference therefore lies not only in the intensity of instability but in its nature and transmission mechanisms. Inflationary instability requires mechanisms for protecting purchasing power and margins, while sanctions and supply-chain restrictions require mechanisms for maintaining access to suppliers, technologies, logistics, and markets.

References

1. Prelat, S. Risky Businesses: Economic Crisis in Argentina and the Generative Power of Generations / S. Prelat // Theory and Society. — 2022. — Vol. 51, No. 4. — P. 653–684. — DOI 10.1007/s11186-022-09482-4.

2. OECD. OECD Economic Surveys: Argentina 2025 [Электронный ресурс]. — Paris : OECD Publishing, 2025. — 130 p. — URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-argentina-2025_27dd6e27-en.html (дата обращения: 06.10.2026).

3. International Monetary Fund. Argentina: First Review Under the Extended Arrangement Under the Extended Fund Facility, Requests for a Waiver of Nonobservance of a Performance Criterion, Rephasing of Access, Modification of Performance Criteria, and Financing Assurances Review — Press Release; Staff Report; and Statement by the Executive Director for Argentina [Электронный ресурс]. — Washington, D.C. : International Monetary Fund, 2025. — 103 p. — (IMF Country Report No. 25/219). — URL: https://www.elibrary.imf.org/view/journals/002/2025/219/002.2025.issue-219-en.xml (дата обращения: 06.10.2026).

4. World Bank. Russia Economic Report No. 33: The Dawn of a New Economic Era? [Электронный ресурс]. — Washington, D.C. : World Bank, 2015. — URL: https://www.worldbank.org/en/country/russia/publication/russia-economic-report-33 (дата обращения: 06.10.2026).

5. Кузык, М. Г. Стратегии адаптации российских компаний к санкциям 2022 г. / М. Г. Кузык, Ю. В. Симачев // Журнал Новой экономической ассоциации. — 2023. — № 3 (60). — С. 172–180.

АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ПОЛИТИКИ

УДК 323.21

НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ ПОЛИТИЧЕСКОЙ СОЦИАЛИЗАЦИИ СТУДЕНЧЕСКОЙ МОЛОДЕЖИ

САФОНОВ КИРИЛЛ БОРИСОВИЧ
д.социол.н., доцент, профессор кафедры социологии и политологии
ФГБОУ ВО «Тульский государственный университет»

Аннотация: В работе рассматриваются особенности политической социализации студенческой молодежи в современных условиях. Отмечается, что особую роль в данном процессе играет деятельность учреждений высшего образования. У студентов имеются широкие возможности не только для становления в качестве эффективного профессионала, но также и для формирования мировоззренческих установок, развития политической культуры, участия в волонтерской деятельности. Все это позволяет рассчитывать на успешную политическую социализацию представителей молодого поколения в процессе получения ими высшего образования.
Ключевые слова: политическая социализация, высшее образование, студенты, социальные ценности, политическая культура.

SOME ASPECTS OF THE POLITICAL SOCIALIZATION OF UNIVERSITY STUDENTS

Safonov Kirill Borisovitch

Abstract: This paper examines the characteristics of the political socialization of university students in the current environment. It highlights the pivotal role played by higher education institutions in this process. Students have ample opportunities not only to develop into effective professionals but also to shape their worldviews, cultivate a political culture, and engage in volunteer activities. All of this fosters the successful political socialization of young people during their higher education.
Keywords: political socialization, higher education, students, social values, political culture.

Создание условий для всестороннего личностного развития представителей молодого поколения можно отнести к числу ключевых задач, которые решает современное общество. Необходимо стремиться, чтобы молодежь не только получала качественное образование и делала первые шаги в карьере, но и принимала участие во всех сферах жизни социума. Поэтому, в частности, весьма важным представляется обеспечение возможностей для успешной политической социализации. Это имеет большое значение для формирования мировоззренческих установок молодых людей, формирования у них понимания необходимости содействия развитию институтов гражданского общества, участия в волонтерской и добровольческой деятельности, направленной на решение проблем, стоящих перед различными слоями населения. Очевидно, что значимую роль в реализации обозначенных подходах может сыграть институт высшего образования, деятельность которого направлена не только на формирование у обучающихся определенной совокупности компетенций, но также и на создание условий для их становления в качестве членов социума, осознающих собственную ответственность за его устойчивое развитие и желающих на деле принимать участие в определении путей, по которым это развитие пойдет.

В литературе указывают, что «политическая социализация студенческой молодежи происходит под влиянием ведущих институтов социализации, в качестве которых, прежде всего, выступают семья и образовательные учреждения» [1, с. 97]. Это подтверждает сказанное нами ранее. При этом большой интерес могут вызывать конкретные подходы к обеспечению необходимых условий для политической

социализации представителей современного студенчества. Если говорить про деятельность высших учебных заведений, то в ее структуре в рассматриваемом нами контексте можно выделить несколько направлений. Их совокупность позволяет создавать необходимые условия для всестороннего личностного развития каждого студента. Необходимо помнить, что «именно в период обучения в вузе закладывается более или менее стройное понимание устройства мира, выстраивается система ценностей и моделей поведения, соотнесение себя с теми или иными профессиональными и общественно-политическими сообществами» [2, с. 53]. Поэтому представляется важным, чтобы студенты не просто посещали занятия, сдавали предусмотренные учебным планом зачеты и экзамены, защищали курсовые и выпускные квалификационные работы, но также принимали активное участие и во внеучебной деятельности. Это может быть волонтерство, работа в первичных профсоюзных организациях, взаимодействие со школьниками в рамках мероприятий по профориентации и много другое. Одним из главных результатов подобной деятельности можно считать формирование у студентов понимания важности проявления гражданской активности. Они своими глазами смогут увидеть, как кооперация и координация усилий позволяют преобразовать социальную реальность. В перспективе это должно стать детерминантом развития потребности принимать участие в деятельности институтов гражданского общества, на практике содействуя его переходу на качественно новые ступени развития.

Решение рассматриваемых нами проблем должно опираться и на практики, осуществляемые в рамках учебной деятельности студентов. Формированию их гражданской активности и политической культуры может, в частности, способствовать изучение таких дисциплин, как «Основы российской государственности» и «Обучение служением». Исследователи указывают, что курс «Основы российской государственности» «можно рассматривать не только как учебную дисциплину, но и как институциональный инструмент политической социализации, направленный на воспроизводство базовых ценностей российской политической культуры» [3, с. 140]. Это представляется особенно важным в контексте решения задач успешной политической социализации студенческой молодежи. Большое значение при этом приобретает применение совокупности инновационных образовательных технологий, что предполагает, например, предоставление студентам возможностей на практических занятиях не просто делать доклады или отвечать на предусмотренные планом семинара вопросы, но участвовать в диспутах, где каждый сможет высказать и аргументировать свою точку зрения. Это может содействовать осуществлению не только вертикальной, но также и горизонтальной политической социализации. Утверждать это нам позволяет тот факт, что «в случае вертикальной политической социализации сохраняется преемственность политического поведения, поддерживающая стабильность политической системы. Горизонтальная развивает политические предпочтения внутри одного поколения» [4, с. 105]. Главным требованием при этом становится создание условий не просто для обмена мнениями между студентами, но акцентирование необходимости для каждого из них приводить обоснованную аргументацию. Это позволит одновременно решать задачи политической социализации и развития навыков ведения деловых переговоров, что можно считать одной из значимых компетенций для современного конкурентоспособного профессионала.

Соблюдение баланса учебной и внеучебной деятельности в рамках получения высшего образования является залогом успеха при решении задач политической социализации студенческой молодежи. При этом необходимо стремиться избегать возможной формализации. И научно-педагогические работники вуза, и сами студенты должны понимать, что успешная интеграция молодого человека в систему общественных отношений возможна лишь при условии его всесторонней социализации. Реализация формального подхода при этом противоречит самой идее политической социализации, представляющей собой «процесс усвоения положений политической культуры общества, анализ реальных политических событий и рефлексию собственного социально-политического опыта» [5, с. 56]. Достичь подобного результата можно при условии учета всех аспектов, которые были нами рассмотрены. Конечно, их перечень не является исчерпывающим, он может корректироваться и дополняться в соответствии с потребностями конкретного представителя студенчества. Главным требованием при этом остается понимание важности политической социализации и желание прикладывать усилия, необходимые для достижения обозначенного результата.

Список источников

1. Акиншева, И.П. Политическая культура как фактор политической социализации студенческой молодежи / И.П. Акиншева // Вестник педагогических наук. – 2024. – № 5. – С. 96-99. – DOI 10.62257/2687-1661-2024-5-96-99. – EDN QAYEAE.

2. Чернышев, И.А. Особенности политической социализации в высшей школе в контексте развития сетевого общества / И.А. Чернышев // Развитие территорий. – 2025. – № 2(40). – С. 50-59. – DOI 10.32324/2412-8945-2025-2-50-59. – EDN ILHGMP.

3. Копылова, П.С. Курс «Основы российской государственности» как инструмент политической социализации молодежи / П.С. Копылова // Власть. – 2025. – Т. 33, № 6. – С. 140-146. – DOI 10.24412/2071-5358-2025-6-140-146. – EDN BPBDJM.

4. Бочкаев, А.Р. Основные подходы к политической социализации молодежи / А.Р. Бочкаев // Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета. – 2022. – Т. 12, № 4. – С. 104-108. – DOI 10.26794/2226-7867-2022-12-4-104-108. – EDN QAMMFC.

5. Зуляр, Ю.А. Политическая социализация, ее структура и модели / Ю.А. Зуляр, Р.Ю. Зуляр // Известия Иркутского государственного университета. Серия: Политология. Религиоведение. – 2025. – Т. 51. – С. 43-59. – DOI 10.26516/2073-3380.2025.51.43. – EDN OVMWDG.

© К.Б. Сафонов, 2026

НАУЧНОЕ ИЗДАНИЕ

ЭКОНОМИКА И СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ТЕОРИЯ, МЕТОДОЛОГИЯ, ПРАКТИКА

Сборник статей
Международной научно-практической конференции
г. Пенза, 5 октября 2026 г.
Под общей редакцией
кандидата экономических наук Г.Ю. Гуляева

Подписано в печать 6.10.2026.
Формат 60×84 1/16. Усл. печ. л. 7,1

МЦНС «Наука и Просвещение»
440062, г. Пенза, Проспект Строителей д. 88, оф. 10
www.naukaip.ru

Уважаемые коллеги!

Приглашаем Вас принять участие в Международных научно-практических конференциях!

Дата	Название конференции	Услуга	Шифр
5 ноября	XXV Международная научно-практическая конференция **АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ СОВРЕМЕННЫХ НАУЧНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ**	150 руб. за 1 стр.	МК-2812
5 ноября	XVIII Международная научно-практическая конференция **БОЛЬШАЯ СТУДЕНЧЕСКАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ**	150 руб. за 1 стр.	МК-2813
5 ноября	III Международная научно-практическая конференция **НАУКА И СОВРЕМЕННОСТЬ: АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ, ДОСТИЖЕНИЯ И ИННОВАЦИИ**	150 руб. за 1 стр.	МК-2814
5 ноября	XII Международная научно-практическая конференция **ЭКОНОМИКА, БИЗНЕС, ИННОВАЦИИ: АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ**	150 руб. за 1 стр.	МК-2815
5 ноября	XII Международная научно-практическая конференция **ПЕДАГОГИКА, ОБРАЗОВАНИЕ И ВОСПИТАНИЕ: АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ**	150 руб. за 1 стр.	МК-2816
5 ноября	XII Международная научно-практическая конференция **ЮРИСПРУДЕНЦИЯ, ПРАВОСУДИЕ И ГОСУДАРСТВО: АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ**	150 руб. за 1 стр.	МК-2817
10 ноября	VI Международная научно-практическая конференция **АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ СОВРЕМЕННОГО ОБЩЕСТВА, НАУКИ И ОБРАЗОВАНИЯ**	150 руб. за 1 стр.	МК-2818
10 ноября	XXIV Международная научно-практическая конференция **НАУЧНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ 2026**	150 руб. за 1 стр.	МК-2819
10 ноября	VI Международная научно-практическая конференция **НАУКА И МОЛОДЫЕ УЧЁНЫЕ**	150 руб. за 1 стр.	МК-2820
15 ноября	XXXVI Международная научно-практическая конференция **АКТУАЛЬНЫЕ НАУЧНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ**	150 руб. за 1 стр.	МК-2821
15 ноября	IV Международная научно-практическая конференция **ВОПРОСЫ НАУКИ 2026**	150 руб. за 1 стр.	МК-2822
15 ноября	II Международная научно-практическая конференция **МОЛОДЁЖНЫЙ НАУЧНЫЙ ФОРУМ 2026**	150 руб. за 1 стр.	МК-2823
15 ноября	XXI Международная научно-практическая конференция **ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИЯТИЙ, РЕГИОНОВ, СТРАН: АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И СОВРЕМЕННЫЕ АСПЕКТЫ**	150 руб. за 1 стр.	МК-2824
15 ноября	XIV Международная научно-практическая конференция **ОБРАЗОВАНИЕ, ВОСПИТАНИЕ И ПЕДАГОГИКА: ТРАДИЦИИ, ОПЫТ, ИННОВАЦИИ**	150 руб. за 1 стр.	МК-2825
15 ноября	XXIV Международная научно-практическая конференция **ЮРИСПРУДЕНЦИЯ, ГОСУДАРСТВО И ПРАВО: АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И СОВРЕМЕННЫЕ АСПЕКТЫ**	150 руб. за 1 стр.	МК-2826
20 ноября	XV Международная научно-практическая конференция **АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ НАУКИ 2026**	150 руб. за 1 стр.	МК-2827
20 ноября	XVII Международная научно-практическая конференция **РАЗВИТИЕ СОВРЕМЕННОЙ НАУКИ И ОБРАЗОВАНИЯ: АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ, ДОСТИЖЕНИЯ И ИННОВАЦИИ**	150 руб. за 1 стр.	МК-2828
20 ноября	XXV Международная научно-практическая конференция **НАУЧНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ СТУДЕНТОВ И УЧАЩИХСЯ**	150 руб. за 1 стр.	МК-2829
25 ноября	XXIX Международная научно-практическая конференция **АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ОБЩЕСТВА, НАУКИ И ОБРАЗОВАНИЯ**	150 руб. за 1 стр.	МК-2830

www.naukaip.ru