МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЦЕНТР НАУЧНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА
«НАУКА И ПРОСВЕЩЕНИЕ»

НАУКА и ПРОСВЕЩЕНИЕ
МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЦЕНТР НАУЧНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА

ЭКОНОМИКА, ФИНАНСЫ И УПРАВЛЕНИЕ:

АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ

СБОРНИК СТАТЕЙ XVII МЕЖДУНАРОДНОЙ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКОЙ КОНФЕРЕНЦИИ,
СОСТОЯВШЕЙСЯ 25 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, ФИНАНСЫ И УПРАВЛЕНИЕ: АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ: сборник статей XVII Международной научно-практической конференции. – Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение». – 2026. – 104 с.

ISBN 978-5-00268-752-7

Настоящий сборник составлен по материалам XVII Международной научно-практической конференции «**ЭКОНОМИКА, ФИНАНСЫ И УПРАВЛЕНИЕ: АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ**», состоявшейся 25 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 978-5-00268-752-7

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

МЕНЕДЖМЕНТ 6

СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТНОСПОСОБНОСТЬЮ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ
АНТОШЕЧКИНА АНАСТАСИЯ ВИКТОРОВНА 7

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ И МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ
НАЗАРОВ НИКИТА ЕВГЕНЬЕВИЧ 11

СТИЛИ РУКОВОДСТВА КАК ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ И СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ
УРЫНБАСАРОВ АДИЛЬЖАН БАХИТЖАНУЛЫ 17

МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ ВНЕДРЕНИЯ СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ МСП В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ
СМЕЛОВ АЛЕКСАНДР ЮРЬЕВИЧ 22

ДВУХКОНТУРНЫЙ МЕХАНИЗМ МОНИТОРИНГА УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ МСП
СМЕЛОВ АЛЕКСАНДР ЮРЬЕВИЧ 28

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В СИСТЕМЕ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ
ФАУСТОВ АРТЁМ АЛЕКСАНДРОВИЧ 33

МАРКЕТИНГ 38

АНАЛИЗ ТРАНСФОРМАЦИИ РОЛИ ИВЕНТ-МАРКЕТИНГА В СТРАТЕГИИ УДЕРЖАНИЯ АУДИТОРИИ ТОРГОВЫХ ЦЕНТРОВ: КЕЙС ТОРГОВОГО ЦЕНТРА OLDCITY
КОРОТКАЯ ЕЛЕНА ДМИТРИЕВНА 39

ФИНАНСЫ, ДЕНЕЖНОЕ ОБРАЩЕНИЕ И КРЕДИТ 43

ДЕПОЗИТЫ НАСЕЛЕНИЯ И КРЕДИТНЫЕ РИСКИ БАНКОВ БЕЛАРУСИ
КИСЕЛЬ СЕРГЕЙ ЛЕОНИДОВИЧ 44

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К СОДЕРЖАНИЮ ПОНЯТИЯ «РЕАЛЬНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ»
БАЛИХИНА НЭЛЛА ВЛАДИМИРОВНА 48

РАЗВИТИЕ ИНСТРУМЕНТОВ МОДЕЛИРОВАНИЯ ВЛИЯНИЯ АЛГОРИТМИЧЕСКОЙ АКТИВНОСТИ НА РЫНОЧНУЮ ЛИКВИДНОСТЬ И ВОЛАТИЛЬНОСТЬ
МАКЕЕВ СЕРГЕЙ НИКОЛАЕВИЧ 51

МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ КРЕДИТНЫМИ РИСКАМИ БАНКОВ
САНДАХМЕДОВ КАЗАНБЕК ИСАМУТДИНОВИЧ 54

ОСОБЕННОСТИ ВЗАИМНЫХ ФОНДОВ И ТЕКУЩИЕ ТЕНДЕНЦИИ ИХ РАЗВИТИЯ НА РЫНКЕ США
КАБАЛИНОВ АНДРЕЙ ИГОРЕВИЧ 57

УПРАВЛЕНИЕ КРЕДИТНЫМ РИСКОМ РОЗНИЧНОГО ПОРТФЕЛЯ БАНКА В УСЛОВИЯХ ВЛОЖЕННЫХ МАКРОПРУДЕНЦИАЛЬНЫХ ЛИМИТОВ
АГАЦАРСКИЙ АЛИКБЕР КАЗИБЕКОВИЧ 61

РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА 70

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ РАЦИОНАЛЬНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В РЕСПУБЛИКЕ ТАДЖИКИСТАН: НА ПРИМЕРЕ ХАТЛОНСКОЙ ОБЛАСТИ
НАЖМУДИНОВ МАНУЧЕХР САФАРАЛИЕВИЧ 71

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ 76

АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ОРГАНИЗАЦИИ ВНУТРЕННЕГО ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЯ
СИКОРСКАЯ ЛИДИЯ ВАСИЛЬЕВНА 77

АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ЭКОНОМИКИ 80

ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АО «КОМПОЗИТ ГРУПП»
КРИВОШЕЕВА ЕКАТЕРИНА ВАСИЛЬЕВНА 81

ПРИРОДНЫЕ РЕСУРСЫ РОССИИ И ИХ РОЛЬ В ЭКОНОМИКЕ
АТАУЛОВА АЛИНА АЛЕКСЕЕВНА, ГОЛИКОВА ЯРОСЛАВНА РОМАНОВНА 86

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ АВТОМАТИЗАЦИИ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ УСЛУГ
ХАСХАНОВА СУЛЬЯНА САЙД-МАГОМЕДОВНА 90

НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ЗАКУПОК НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МЕТАЛЛУРГИИ
ЧМЫШЕНКО ЕЛЕНА ГЕОРГИЕВНА, БЕЛИЦКАЯ ЕЛЕНА ЮРЬЕВНА 96

СМЕНА МОДЕЛИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА В РОССИИ: ВЫЗОВЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ
ВОЛКОГОН ОКСАНА АЛЕКСАНДРОВНА 100

МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 69.003

СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

АНТОШЕЧКИНА АНАСТАСИЯ ВИКТОРОВНА
студентка гр. ЗУИСДм-5в
«ДОННАСА»- Филиал НИУ МГСУ

Научный руководитель: Васылева-Керян Ольга Владимировна
к.э.н., доцент
ДОННАСА-филиал НИУ МГСУ

Аннотация: В статье рассматривается сущность категории «конкурентоспособность» применительно к строительной организации. Подчеркивается, что данное понятие не ограничивается только ценовым преимуществом, а представляет собой многогранную характеристику, включающую качество выполняемых работ, соблюдение сроков, уровень организации производственных процессов, наличие квалифицированного персонала, а также эффективность управления ресурсами. Автор отмечает, что в условиях перехода к проектному финансированию и ужесточению технических регламентов конкурентоспособность напрямую коррелирует с финансовой устойчивостью и репутационным капиталом компании. В условиях динамично развивающегося строительного рынка, характеризующегося высокой волатильностью цен на материалы, ужесточением требований к срокам и качеству работ, а также растущей конкуренцией со стороны как крупных федеральных игроков, так и региональных подрядчиков, проблема управления конкурентоспособностью строительной организации приобретает особую значимость. Традиционные подходы, основанные преимущественно на ценовой политике, сегодня утрачивают свою эффективность, поскольку заказчики все больше ориентируются на комплексные показатели надежности, технологичности и способности к долгосрочному партнерству. Данная статья посвящена систематизации и анализу современных методов управления конкурентоспособностью, применяемых в строительной отрасли, с учетом их адаптации к цифровой трансформации и изменяющимся экономическим реалиям.

Ключевые слова: Конкурентоспособность, управление, стратегия, современные методы, конкуренция.

MODERN METHODS OF MANAGING THE COMPETITIVENESS OF A CONSTRUCTION ORGANIZATION

Antoshechkina Anastasia Viktorovna

Scientific adviser: Vasyleva-Keryan Olga Vladimirovna

Abstract: The article examines the essence of the category “competitiveness” in relation to a construction organization. It is emphasized that this concept is not limited to a price advantage but represents a multifaceted characteristic that includes the quality of the work performed, adherence to deadlines, the level of organization of production processes, the presence of qualified personnel, and the efficiency of resource management. The author notes that in the context of the transition to project financing and the tightening of technical regulations, competitiveness is directly correlated with the financial stability and reputational capital of the company. In the

context of a dynamically developing construction market characterized by high volatility in material prices, stricter requirements for the timing and quality of work, and growing competition from both major federal players and regional contractors, the problem of managing a construction company's competitiveness is particularly acute.
Keywords: competitiveness, management, strategy, modern methods, competition.

Анализ современных методов управления конкурентоспособностью строительной организации, необходимо углубиться в специфику применения отдельных инструментов в условиях российской экономики, где значительную роль играют региональные особенности, государственное регулирование и высокая зависимость от импортных материалов. В отличие от западных рынков, где конкурентоспособность во многом определяется зрелостью институтов и стандартизацией процессов, российские строительные компании сталкиваются с необходимостью одновременного решения задач импортозамещения, адаптации к изменяющимся строительным нормам и преодоления административных барьеров. Это требует от управленческих команд не только владения классическими инструментами, но и способности к гибкой перестройке бизнес-моделей в кратчайшие сроки. [1]

Одним из ключевых стратегических методов, который заслуживает отдельного рассмотрения, является диверсификация портфеля проектов. В условиях цикличности строительного рынка, когда жилищное строительство может резко замедляться, а коммерческие объекты, напротив, демонстрируют рост, ориентация на один сегмент становится фактором уязвимости. Компании, которые активно развивают параллельные направления — например, промышленное строительство, инфраструктурные объекты или реконструкцию исторических зданий — получают возможность перераспределять ресурсы и снижать риски простоев. При этом диверсификация должна быть не формальной, а основанной на глубоком анализе регионального спроса, доступности земельных участков и прогнозах изменения градостроительной политики. Важно отметить, что подобный подход требует создания специализированных подразделений с собственной экспертизой, что увеличивает операционные издержки, но в долгосрочной перспективе окупается за счет стабильности финансовых потоков. [2]

В операционном контексте значительное внимание уделяется внедрению систем непрерывного улучшения производственных процессов, известных как кайдзен или lean-строительство. В отличие от массового производства, где подобные методы давно стали стандартом, строительная отрасль долгое время сопротивлялась их применению из-за высокой степени неопределенности, связанной с погодными условиями, человеческим фактором и вариативностью поставок. Однако современные инструменты позволяют адаптировать принципы бережливого производства к специфике стройплощадки. Например, применение карт потока создания ценности помогает выявить потери времени на перемещение рабочих и материалов, а использование системы "точно в срок" для поставки узлов и комплектующих сокращает площадь складирования и снижает риск повреждения материалов. Отдельным направлением является внедрение визуального управления — цветовой маркировки зон, электронных досок задач и датчиков, которые в режиме реального времени информируют прорабов о отклонениях от графика. Эти меры, на первый взгляд, кажутся простыми, но их систематическое применение позволяет достигать сокращения сроков строительства на 10-15 процентов без дополнительного привлечения ресурсов.[4]

Отдельного внимания заслуживает использование методов стоимостного инжиниринга, которые направлены на оптимизацию затрат на этапе проектирования и планирования. Вместо традиционного подхода, когда сначала утверждается проект, а затем ведется поиск способов снижения стоимости, современные компании применяют обратный процесс: задается целевая себестоимость объекта, после чего команда проектировщиков и технологов ищет решения, позволяющие уложиться в установленные рамки без потери функциональности и качества. Это может включать выбор более дешевых, но надежных материалов, изменение конструктивных схем, пересмотр объемов отделочных работ или использование модульных элементов. Такой подход особенно эффективен при участии в государственных тендерах, где цена является одним из главных критериев отбора, а возможность гибкого из-

менения проектных решений ограничена требованиями технического задания. Вместе с тем стоимостной инжиниринг требует высокой квалификации проектной группы и тесного взаимодействия с отделом снабжения, что подчеркивает важность интеграции всех функциональных блоков компании. [3]

Переходя к цифровым методам, следует подробнее остановиться на использовании информационного моделирования зданий не только на стадии проектирования, но и на этапе эксплуатации. После завершения строительства BIM-модель, содержащая все данные об инженерных системах, материалах и сроках замены узлов, передается заказчику, что создает дополнительную ценность для клиента и формирует устойчивое конкурентное преимущество для подрядчика. Компании, предлагающие услуги по управлению жизненным циклом объекта на основе BIM, получают возможность заключать долгосрочные сервисные контракты, которые обеспечивают стабильную загрузку мощностей даже в периоды снижения объемов нового строительства.

Существенным дополнением к перечисленным методам является развитие систем риск-менеджмента, которые перестали быть формальным набором документов и превратились в действенный инструмент принятия управленческих решений. Современные подходы предполагают использование вероятностных моделей, учитывающих не только финансовые риски, но и риски изменения законодательства, срыва поставок, ошибок в проектировании и даже репутационные риски, связанные с недобросовестным поведением субподрядчиков. Для оценки таких рисков применяются матрицы, построенные на экспертных оценках и статистических данных прошлых проектов, а также программные продукты, позволяющие моделировать различные сценарии развития событий. Важно, что управление рисками должно быть интегрировано в повседневную деятельность: еженедельные совещания проектных групп включают обсуждение актуальных рисков и планов реагирования, что позволяет своевременно корректировать действия и избегать критических сбоев. Данный метод особенно актуален для компаний, работающих в регионах со сложными геологическими условиями или в зонах повышенного сейсмического риска, где ошибки в планировании могут приводить к масштабным потерям.[4]

Нельзя обойти вниманием роль корпоративной культуры как фактора конкурентоспособности. Несмотря на то, что данный аспект сложно формализовать в виде конкретных показателей, практика показывает, что организации с устойчивой системой ценностей, ориентированной на качество, безопасность труда и открытость, легче привлекают высококвалифицированных специалистов и устанавливают доверительные отношения с заказчиками. Методы управления конкурентоспособностью включают в себя разработку кодексов деловой этики, регулярное проведение опросов удовлетворенности сотрудников, а также создание механизмов для внесения предложений по улучшению производственных процессов. Такие меры не требуют значительных капитальных вложений, но способствуют формированию лояльной команды, что в конечном итоге напрямую влияет на качество выполняемых работ и сроки их сдачи. Современный строительный рынок, несмотря на его техническую специфику, остается рынком, где решающее значение имеют человеческие ресурсы и способность к постоянному совершенствованию. [5]

В заключение следует подчеркнуть, что современные методы управления конкурентоспособностью строительной организации представляют собой не разрозненный набор инструментов, а целостную систему, интегрированную в стратегическое планирование и операционную деятельность. Ключевым условием эффективности является переход от реактивной модели, когда компания лишь отвечает на изменения рынка, к проактивной, предполагающей предвидение трендов и формирование собственной рыночной ниши. Это требует отказа от устаревшей ориентации исключительно на минимизацию затрат в пользу создания ценности для клиента на всех этапах жизненного цикла объекта — от предпроектных проработок до постпродажного сервиса.[7]

Список источников

1. Ларионов А. Н., Прыгунов П. И., Кощеев В. А. Методы улучшения конкурентоспособности организации // Вестник гражданских инженеров. — 2016. — № 6 (59). — С. 339–341.

2. Асаул В. В., Голев Д. И., Малинина К. В. Обеспечение конкурентоспособности компаний //

Вестник гражданских инженеров. — 2016. — № 6 (59). — С. 273–277

3. Грахов В. П. и др. Основы устойчивого успеха в инвестиционно-строительной деятельности // Научное обозрение: теория и практика. — 2023. — Т. 13, вып. 4 (98). — С. 631–638.

4. Полева А. А. Направления повышения конкурентоспособности продукции строительного предприятия (на примере ООО «Инженеркомстрой») // Молодой учёный. — 2025. — № 51 (602). — С. 272–275.

УДК 351:352

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ И МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ

НАЗАРОВ НИКИТА ЕВГЕНЬЕВИЧ
магистрант
Институт им. С. Ю. Витте, Москва, Россия

Аннотация: Цель исследования состоит в разработке организационной модели, связывающей стратегические цели органов государственной власти и местного самоуправления с программами, ресурсами и проверяемыми результатами. Использованы анализ нормативных положений и логическое моделирование управленческого цикла. Предложена карточка стратегического результата, содержащая основание выбора цели, границы полномочий, показатель, источник данных, ресурсное обеспечение и порядок корректировки. Разработаны критерии проверки согласованности плановых решений и показан способ их применения на условном примере муниципального благоустройства. Сделан вывод о необходимости оценивать не только исполнение мероприятий, но и изменение условий жизни населения. Представленная модель имеет проектный характер и требует апробации на материалах конкретного органа публичной власти.
Ключевые слова: стратегическое планирование, государственное управление, местное самоуправление, муниципальные программы, показатели результата, ресурсное обеспечение, мониторинг.

STRATEGIC PLANNING OF THE ACTIVITIES OF PUBLIC AUTHORITIES AND LOCAL SELF GOVERNMENT BODIES

Nazarov Nikita Evgenyevich

Abstract: The study aims to develop an organisational model linking the strategic goals of public authorities and local self-government bodies to programmes, resources and verifiable outcomes. The methods include analysis of legal provisions and logical modelling of the management cycle. A strategic outcome record is proposed, covering the rationale for the goal, the limits of authority, the indicator, the data source, resource provision and revision procedures. Criteria for assessing the consistency of planning decisions are developed and illustrated through a hypothetical municipal improvement project. The study concludes that evaluation should address changes in residents' living conditions alongside the completion of activities. The proposed model is a conceptual design and requires empirical testing in a specific public authority.
Keywords: strategic planning, public administration, local self-government, municipal programmes, outcome indicators, resource provision, monitoring.

Введение

Стратегическое планирование деятельности публичной власти предполагает выбор долгосрочных приоритетов и организацию действий, которые позволяют достигать общественно значимых результатов. Для управленческой практики существенно, каким образом общий приоритет превращается в конкретное решение: кто отвечает за его исполнение, какие ресурсы доступны и по каким данным можно установить достигнутый эффект. Именно эта связь определяет возможность использовать стратегию при распределении средств и оценке деятельности органа власти.

Проблема исследования заключается в недостаточной операциональной определенности связи между целью, программой и результатом. Под такой определенностью далее понимается возможность восстановить ход управленческого решения по документам и данным: от причины выбора приоритета до объяснения фактического отклонения. Наличие утвержденного плана само по себе не подтверждает, что эта связь установлена. Данный тезис рассматривается как исходная аналитическая предпосылка, а не как результат обследования всех российских органов власти.

Цель статьи — предложить воспроизводимый порядок проверки согласованности стратегических решений в государственном и муниципальном управлении. Задачи исследования включают выделение нормативных ориентиров, конструирование карточки стратегического результата, определение критериев ее проверки и демонстрацию применения на условном примере. Предлагаемый вклад состоит в объединении проверки полномочий, качества показателя, ресурсной обеспеченности и правил пересмотра решения в одной процедуре.

Материалы и методы

Исследование имеет нормативно-аналитический и проектный характер. Правовым ориентиром служат Федеральный закон № 172-ФЗ, положения о местном самоуправлении и документы целеполагания [1; 2; 3; 4]. Методическая постановка учитывает существование исследований муниципального стратегического планирования, в том числе монографию Р. А. Попова и А. С. Пузанова [5]. Работа не содержит опроса, статистической выборки либо оценки эффективности конкретной администрации. Числа в расчетном примере специально заданы для иллюстрации процедуры и не характеризуют реальное муниципальное образование.

Единицей анализа является стратегическое решение, для которого можно установить целевой результат, исполнителя и способ проверки. Применяется последовательный анализ пяти связей: потребность населения и цель; цель и полномочие; полномочие и мероприятие; мероприятие и ресурс; результат и данные мониторинга. Если связь невозможно подтвердить, решение требует уточнения. Такой подход позволяет проверять отдельный приоритет без предположения, что качество всей стратегии можно выразить одним универсальным индексом.

Нормативные ориентиры и разграничение уровней управления

Федеральный закон № 172-ФЗ формирует правовую основу стратегического планирования. В статье 7 закреплены принципы разграничения полномочий, сбалансированности, реалистичности, ресурсной обеспеченности и измеряемости целей. Для предлагаемой модели эти положения задают вопросы проверки: вправе ли орган выполнять выбранное действие, согласованы ли сроки и ресурсы, можно ли оценить результат [2].

Муниципальный уровень имеет собственную правовую специфику. Статья 39 указанного закона предусматривает разработку необходимых для бюджетного процесса документов в соответствии с Бюджетным кодексом. Стратегия социально-экономического развития муниципального образования и план ее реализации могут разрабатываться по решению органов местного самоуправления. Следовательно, утверждение об одинаковой обязательности отдельной муниципальной стратегии для всех территорий было бы некорректным [2].

Федеральный закон от 20 марта 2025 г. № 33-ФЗ посвящен организации местного самоуправления в единой системе публичной власти [1]. При проектировании конкретного плана необходимо проверить применимые на дату решения нормы, региональное регулирование и фактическую принадлежность полномочий. Название цели не устанавливает компетенцию исполнителя. Например, участие муниципалитета в улучшении доступности услуги не означает, что ему принадлежат все полномочия по ее предоставлению.

Национальные цели на период до 2030 г. и на перспективу до 2036 г. заданы Указом Президента РФ № 309 [3]. Основы государственной политики в сфере стратегического планирования утверждены Указом № 633 [4]. Эти документы используются как ориентиры согласования. Предлагаемая процедура не предполагает механического переноса общегосударственного показателя в муниципальную программу: локальный показатель должен описывать вклад, который исполнитель действительно способен обеспечить.

Для государственного органа и муниципальной администрации поэтому целесообразно различать общий общественный эффект и непосредственно управляемый результат. Изменение качества жизни зависит от нескольких участников и внешних обстоятельств. Руководитель отдельного органа может отвечать за своевременность и качество определенной услуги, но не должен без дополнительного обоснования считаться единственным источником изменения совокупного территориального показателя. Такое разграничение улучшает интерпретацию отчетности и делает межведомственное взаимодействие предметным.

Карточка стратегического результата

В качестве рабочего инструмента предлагается карточка стратегического результата. Это аналитическая форма, сопровождающая выбранный приоритет и связывающая существующие документы. Она не заменяет предусмотренные законодательством стратегии, программы и бюджетные решения. В карточке указываются сведения, достаточные для последующей проверки логики планирования; состав полей может быть сокращен для небольшого органа с ограниченными кадровыми ресурсами.

Первое поле — основание выбора цели. Оно содержит описание проблемы, затронутой группы населения и исходного состояния. Формулировка «повысить качество услуг» нуждается в уточнении: необходимо назвать услугу, территорию и наблюдаемое затруднение. Источниками могут служить административные данные, обращения граждан и результаты исследования пользователей. Различные источники следует сопоставлять, поскольку число обращений зависит не только от состояния услуги, но и от доступности канала обратной связи.

Второе поле фиксирует полномочие и участников. Для каждой задачи указывается основание компетенции и организация, принимающая решение. При совместном исполнении нужно различать владельца результата, поставщика данных и участника, обеспечивающего ресурс. Если достижение цели зависит от другого уровня власти, в карточке отражаются условия взаимодействия и риск несогласования. Неопределенное обозначение «ответственные ведомства» не позволяет установить, кому адресовать запрос при отклонении.

Третье поле — паспорт показателя. Оно объединяет наименование, единицу измерения, формулу, исходное значение, целевой ориентир, период наблюдения и источник. Дополнительно указывается направление желательного изменения. Для долевых показателей необходимо раскрыть числитель и знаменатель. При изменении методики новая серия данных не должна автоматически объединяться с предыдущей: сопоставимость требуется обосновать или обозначить разрыв.

Четвертое поле описывает мероприятия и ресурсные условия. Здесь устанавливается, какое действие должно изменить показатель, когда оно выполняется, кто обеспечивает необходимые средства и персонал. Ожидаемое финансирование следует отличать от подтвержденного. Для создаваемого объекта учитывается не только стоимость строительства, но и возможность эксплуатации. Если последующие расходы не определены, завершение строительного мероприятия еще не подтверждает устойчивость результата.

Пятое поле содержит порядок мониторинга и пересмотра. Устанавливаются сроки получения данных, процедура объяснения отклонений и орган, рассматривающий предложения о корректировке. Основания пересмотра задаются заранее: изменение полномочий, стоимости, доступности ресурса либо обнаружение ошибки измерения. История версий сохраняется, чтобы изменение планового значения не скрывало первоначальное обязательство. Корректировка аналитической карточки сама по себе не изменяет утвержденный бюджет или программу.

Критерии проверки согласованности

Проверку предлагается проводить в форме пяти последовательных заключений. Первое касается правовой допустимости: действие отнесено к компетенции исполнителя либо установлен законный механизм участия. Второе оценивает содержательную связь: достижение показателя действительно приближает решение заявленной проблемы. Третье проверяет наблюдаемость: значение можно воспроизвести по определенным данным. Четвертое касается выполнимости: сроки, кадры и ресурсные условия позволяют начать действие. Пятое оценивает управляемость пересмотра: предусмотрены основания и порядок реагирования на отклонение.

Для каждого критерия используются три состояния: подтверждено, требует уточнения, не подтверждено. «Подтверждено» означает наличие проверяемого основания в документах или расчетах. «Требует уточнения» применяется, когда связь вероятна, но сведений недостаточно. «Не подтверждено» означает выявленное противоречие либо отсутствие обязательного основания. Эти состояния нельзя трактовать как юридическую квалификацию нарушения: они являются результатом аналитической проверки планового решения.

Суммирование состояний в общий балл не предлагается. Отсутствие полномочия нельзя компенсировать качественным показателем, а неподтвержденное финансирование не устраняется подробной отчетностью. Решение о переходе к исполнению принимается с учетом характера каждого пробела. Для задач с обязательным правовым или финансовым условием отсутствие подтверждения требует устранения этого пробела до начала соответствующего действия.

Практическая проверка может включать двух исполнителей: разработчика решения и сотрудника, который не участвовал в подготовке карточки. Второй исполнитель должен попытаться воспроизвести расчет показателя и найти основания компетенции. В небольшом муниципалитете это может быть сотрудник смежного подразделения. Внешний эксперт необходим лишь там, где сложность вопроса превышает внутренние компетенции; создание дополнительного постоянного подразделения не является обязательным элементом модели.

Условный пример муниципального благоустройства

Рассмотрим условную программу улучшения доступности общественных пространств. Исходная цель сформулирована как увеличение числа благоустроенных объектов. Если мониторинг ограничен количеством завершенных работ, администрация получает сведения об исполнении мероприятий, но не обязательно о доступности пространств для жителей. В предлагаемой карточке цель уточняется: увеличить долю жителей определенной территории, имеющих доступ к пригодному для использования общественному пространству по заранее установленным критериям.

Для примера зададим численность рассматриваемого населения 20 000 человек. По условной исходной оценке требованиям доступности соответствуют условия проживания 12 000 человек. Начальное значение доли составляет 12 000 / 20 000 × 100 = 60%. После мероприятия при неизменном знаменателе доступ подтвержден для 15 000 человек, то есть 75%. Изменение равно 15 процентным пунктам. Относительный прирост доли составляет 25%, поэтому смешивать эти два способа описания динамики нельзя.

Критерии доступности должны быть определены до расчета: граница исследуемой территории, допустимое расстояние по маршруту, возможность прохода и пригодность пространства. Конкретные пороговые значения устанавливаются в реальном проекте с учетом нормативов и потребностей жителей; в этом примере они не выдаются за универсальную норму. Если учитывается только расстояние по прямой, барьеры и отсутствие переходов могут привести к завышенной оценке. Если определяется фактический маршрут, требуется раскрыть источник пространственных данных.

Количество благоустроенных объектов сохраняется как показатель выполнения работ. Доля населения с подтвержденной доступностью используется как показатель охвата результатом. Дополнительная оценка удовлетворенности может показать восприятие изменений, но требует описания способа отбора респондентов. Эти показатели отвечают на разные вопросы, поэтому один не заменяет остальные. Для управления достаточно ограниченного набора, если каждый показатель связан с конкретным решением.

Допустим, в ходе исполнения выясняется, что новый объект готов, но предусмотренный маршрут прохода не создан. В карточке фиксируется завершение строительного мероприятия и недостижение запланированного охвата. Затем устанавливается причина и компетентный участник, способный устранить препятствие. Такая запись позволяет обсуждать необходимое действие, а не только формальное выполнение календарного плана. Она также препятствует необоснованному объявлению общественного результата достигнутым.

При сокращении ресурсов разработчик должен сравнить варианты: завершить один объект вместе с маршрутом, перенести часть работ либо пересмотреть очередность. Выбор обосновывается из-

менением ожидаемого охвата и расходами на эксплуатацию. Нельзя выводить предпочтительный вариант только из количества построенных объектов. При этом аналитическое сравнение вариантов не заменяет предусмотренную процедуру изменения муниципальной программы и бюджетных ассигнований.

Организация внедрения и ограничения модели

Внедрение целесообразно начинать с одного приоритета, по которому уже существуют исходные данные и определен ответственный исполнитель. На первом этапе составляется карточка по имеющимся документам. Затем выявляются разрывы и уточняются сведения. После одного цикла мониторинга оценивается, какие поля действительно использовались для решений, а какие создавали избыточную нагрузку. Это позволяет адаптировать форму без расширения отчетности ради самой отчетности.

Для цифрового сопровождения достаточна общая структура записей с идентификатором цели, датой версии и ссылкой на источник значения. Автоматизация оправдана, когда определения показателей согласованы. Если разные подразделения вкладывают в показатель различный смысл, единая информационная система лишь ускоряет объединение несопоставимых сведений. Поэтому сначала необходимо установить правила расчета, а затем выбирать способ обмена данными.

Общественное участие предлагается использовать при уточнении проблемы и интерпретации результата. Жителям должны быть доступны понятное описание цели, исходное состояние и объяснение принятых решений. Поступившее предложение фиксируется вместе с ответом о его учете или причине отклонения. Количество участников обсуждения само по себе не доказывает качество обратной связи; существенна прослеживаемость перехода от предложения к решению.

Модель ограничена отсутствием эмпирической апробации. Из статьи нельзя сделать вывод, что ее внедрение гарантированно снижает затраты либо улучшает качество услуг на определенную величину. Для проверки потребуется сравнить несколько циклов планирования, трудозатраты на подготовку данных и долю решений, пересмотренных с содержательным объяснением. Отдельно следует учитывать изменения внешних условий, поскольку улучшение показателя после внедрения формы не доказывает причинного эффекта самой формы.

Следующим исследовательским шагом может стать пилот в одном государственном органе и одном муниципалитете с различными ресурсными возможностями. Предметом наблюдения должны быть воспроизводимость расчетов, скорость обнаружения противоречий и фактическое использование карточек руководителями. Такое исследование позволит проверить переносимость подхода между уровнями управления и определить минимальный состав полей.

Заключение

Предложена организационная модель стратегического планирования, в которой отдельный приоритет сопровождается карточкой результата и проверяется по пяти критериям согласованности. Ее основное назначение — сделать прослеживаемой связь между общественной потребностью, полномочием, действием, ресурсом и измерением. На условном примере показано, почему выполнение мероприятия и достижение общественного результата должны оцениваться раздельно.

Практическое применение модели предполагает сохранение разграничения полномочий, документирование методики показателей и объяснение корректировок. Карточка служит средством подготовки и проверки решений, а не новым обязательным видом стратегического документа. Оценка эффективности предложенного подхода требует пилотного применения и сопоставления результатов нескольких циклов мониторинга.

Список источников

1. Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти : Федеральный закон от 20.03.2025 № 33-ФЗ (ред. от 09.04.2026). — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_501319/ (дата обращения: 07.10.2026).

2. О стратегическом планировании в Российской Федерации : Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ (ред. от 13.07.2024). — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/ (дата обращения: 07.10.2026).

3. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_475991/ (дата обращения: 07.10.2026).

4. Указ Президента Российской Федерации от 08.11.2021 № 633 «Об утверждении Основ государственной политики в сфере стратегического планирования в Российской Федерации». — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_400057/ (дата обращения: 07.10.2026).

5. Попов Р. А., Пузанов А. С. Стратегическое планирование на местном уровне. — Москва : Фонд «Институт экономики города», 2023. — 144 с. — ISBN 978-5-8130-0193-2. — URL: https://www.urbaneconomics.ru/sites/default/files/strategicheskoe_planirovanie_na_mestnom_urovne.pdf (дата обращения: 07.10.2026).

УДК 005.95

СТИЛИ РУКОВОДСТВА КАК ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ И СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ

УРЫНБАСАРОВ АДИЛЬЖАН БАХИТЖАНУЛЫ
слушатель программы MBA
Университет «Туран», г. Алматы, Казахстан

Научный руководитель: Кузнецова Ольга Николаевна
профессор
Университет «Туран», г. Алматы, Казахстан

Аннотация: В статье рассматриваются теоретические подходы к пониманию стиля руководства и его влияния на эффективность деятельности организации. Систематизированы классические и современные стили управления, раскрыта роль ситуационного соответствия между поведением руководителя, характером задач и зрелостью команды. Особое внимание уделено трансформационному, инновационному и эмоционально-интеллектуальному лидерству как направлениям, отвечающим требованиям цифровизации, высокой изменчивости внешней среды и возрастающей роли человеческого капитала. Обосновано, что организационная эффективность зависит не от использования одного универсального стиля, а от способности руководителя гибко сочетать разные управленческие подходы, поддерживая доверие, ответственность, инициативу и готовность сотрудников к изменениям. Предложено рассматривать влияние стиля руководства в организациях с высокой внешней неопределенностью через техническое, временное и психологическое измерения.
Ключевые слова: стиль руководства, лидерство, организационная эффективность, ситуационное лидерство, трансформационное лидерство, человеческий капитал, зрелость команды, цифровизация

LEADERSHIP STYLES AS A FACTOR OF ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS: THEORETICAL APPROACHES AND CURRENT TRENDS

Urynbasarov Adilzhan Bakhitzhanuly

Scientific adviser: Kuznetsova Olga Nikolaevna

Abstract: The article examines theoretical approaches to understanding leadership style and its impact on organizational performance. Classical and contemporary management styles are systematized, and the role of situational fit between the leader's behavior, the nature of tasks and team maturity is revealed. Particular attention is paid to transformational, innovation-oriented and emotionally intelligent leadership as approaches that meet the demands of digitalization, high volatility of the external environment and the growing role of human capital. It is argued that organizational effectiveness depends not on the use of a single universal style, but on the leader's ability to flexibly combine different management approaches while maintaining employees' trust, responsibility, initiative and readiness for change. It is proposed to consider the influence of leadership style in

organizations facing high external uncertainty through technical, temporal and psychological dimensions.
Key words: leadership style, leadership, organizational effectiveness, situational leadership, transformational leadership, human capital, team maturity, digitalization

Введение

Эффективность современной организации определяется не только качеством бизнес-процессов, финансовыми ресурсами и технологической инфраструктурой, но и характером управленческого взаимодействия. Руководитель формирует способ постановки задач, распределения ответственности, принятия решений, контроля и обратной связи, поэтому стиль руководства непосредственно влияет на мотивацию сотрудников, качество коммуникации, скорость адаптации и устойчивость организации в условиях изменений [1].

Актуальность изучения стилей руководства усиливается вследствие цифровизации, ускорения обмена информацией, роста удаленных и гибридных форм занятости, а также повышения требований к самостоятельности специалистов. Исследования лидерства в цифровизированной среде показывают, что технологическая трансформация меняет не только инструменты работы, но и характер взаимодействия, координации и принятия решений [2]. Подход, эффективный в стабильной среде и при жестко стандартизированных задачах, может оказаться недостаточным в ситуации высокой неопределенности, когда организация зависит от скорости реакции, профессиональной инициативы и готовности сотрудников брать ответственность.

При этом цифровизация и автоматизация не устраняют значение человеческого капитала, а изменяют его роль. Технологические системы способны автоматизировать значительную часть рутинных и аналитических операций, однако интерпретация нестандартных ситуаций, выстраивание доверительного взаимодействия и ответственность за управленческие решения по-прежнему требуют участия человека. Поэтому в условиях технологической трансформации руководитель и профессиональная команда остаются ключевым ресурсом организации, а стиль руководства определяет, насколько полно этот ресурс будет использован [2].

Цель статьи – систематизировать теоретические представления о стилях руководства и определить направления их влияния на эффективность деятельности организации. Для достижения цели рассматриваются классические модели лидерства, ситуационный подход, современные формы лидерского поведения и роль зрелости команды в выборе управленческих методов.

1. Теоретическое содержание понятия «стиль руководства»

Стиль руководства можно определить как относительно устойчивую систему способов, приемов и моделей поведения, посредством которых руководитель воздействует на сотрудников и организует совместную деятельность [1]. Он проявляется в степени централизации решений, характере делегирования, способах контроля, уровне участия сотрудников в обсуждении задач, системе мотивации и в том, как руководитель реагирует на ошибки и изменения.

Формирование стиля руководства обусловлено сочетанием личностных, профессиональных и организационных факторов. К внутренним факторам относятся опыт, компетентность, ценности и коммуникативные особенности руководителя, а также культура и структура организации. К внешним – состояние рынка, нормативные ограничения, технологические изменения, интенсивность конкуренции и уровень неопределенности. Поэтому управленческий стиль нельзя рассматривать как полностью фиксированную характеристику личности: эффективный руководитель способен менять поведение в зависимости от ситуации.

В классической типологии обычно выделяются авторитарный, демократический и либеральный стили. Авторитарный подход основан на высокой централизации полномочий и жестком контроле. Он может обеспечивать скорость решений и дисциплину в кризисной ситуации, но при длительном использовании способен снижать инициативность и вовлеченность сотрудников. Демократический стиль предполагает участие работников в обсуждении решений и распределении ответственности, что способствует доверию и развитию инициативы, однако может увеличивать время согласования. Либе-

ральный стиль характеризуется минимальным прямым вмешательством руководителя и может быть результативным в зрелых профессиональных и творческих командах, но при недостаточной самоорганизации создает риск размывания ответственности [1].

2. Ситуационный подход и зрелость команды

Ограниченность универсальных классификаций привела к развитию ситуационного подхода. Его ключевая идея заключается в том, что результативность лидерского поведения определяется соответствием между стилем руководства, особенностями задачи, условиями среды и характеристиками сотрудников [3]. В разных обстоятельствах один и тот же руководитель может использовать более директивное или, напротив, более делегирующее поведение.

Особое значение приобретает зрелость команды, включающая профессиональную компетентность, способность самостоятельно принимать решения, принимать ответственность за результат и поддерживать устойчивое взаимодействие без постоянного внешнего контроля. Чем выше уровень компетентности и самостоятельности сотрудников, тем более оправданным становится переход от прямых инструкций к участию, делегированию и партнерскому взаимодействию [3].

Таким образом, эффективность руководства определяется не только качествами самого руководителя, но и точностью оценки готовности команды к тому или иному уровню самостоятельности. Чрезмерный контроль зрелой команды может тормозить работу и снижать мотивацию, тогда как преждевременное делегирование недостаточно подготовленным сотрудникам способно увеличить количество ошибок и управленческих рисков.

3. Трансформационное и современные стили лидерства

Развитие экономики знаний и цифровых технологий повысило интерес к трансформационному лидерству. В отличие от моделей, ориентированных преимущественно на контроль исполнения, трансформационный руководитель формирует общее видение, поддерживает развитие сотрудников, стимулирует инициативу и создает условия, при которых работники воспринимают изменения не только как внешний приказ, но и как совместную задачу [4; 5].

Метааналитические исследования показывают устойчивую положительную связь трансформационного лидерства с удовлетворенностью, мотивацией и результативностью сотрудников [6; 7]. При этом современные исследования подчеркивают, что трансформационное лидерство не исчерпывает весь спектр эффективного поведения руководителя. В практической деятельности оно может дополняться этическим, аутентичным и сервисным лидерством, особенно когда организация зависит от обмена знаниями, доверия и межфункционального взаимодействия [8].

Отдельное значение имеет эмоциональный интеллект руководителя. Способность распознавать эмоциональное состояние сотрудников, поддерживать конструктивную обратную связь и управлять напряжением влияет на психологическую безопасность команды [9]. В условиях высокой нагрузки это становится фактором не только удовлетворенности персонала, но и качества решений, поскольку сотрудники охотнее сообщают о проблемах и рисках, если не ожидают наказания за сам факт их обнаружения.

Перспективным направлением является также инновационно-ориентированное лидерское поведение, при котором руководитель создает пространство для эксперимента, допускает обоснованный риск и поддерживает генерацию и реализацию новых идей. Исследования показывают, что конкретные формы лидерского поведения способны усиливать инновационную активность сотрудников – от поиска возможностей и генерации идей до их практического внедрения [10]. Такой подход особенно важен при цифровой трансформации, когда внедрение CRM-систем, автоматизации и аналитических инструментов требует не только технических ресурсов, но и готовности сотрудников менять привычные процессы.

В условиях цифровизации содержание лидерства расширяется. Помимо формирования общего видения и развития сотрудников, руководитель должен создавать условия для перехода организации от реактивного решения возникающих проблем к более проактивному системному планированию: выстраиванию регламентов и прозрачной отчетности, развитию цифровых каналов коммуникации, автоматизации повторяющихся операций и организационному обучению [2]. В этом смысле трансформационный и инновационный подходы дополняют друг друга: первый формирует мотивационную готовность коллектива к изменениям, второй поддерживает поиск и внедрение новых решений.

4. Механизмы влияния стиля руководства на эффективность организации

Связь между стилем руководства и организационной эффективностью реализуется через несколько взаимосвязанных механизмов. Во-первых, стиль влияет на качество управленческих решений: открытое обсуждение позволяет использовать распределенную экспертизу сотрудников, тогда как централизованная модель может быть полезна при ограниченном времени и необходимости быстрого реагирования.

Во-вторых, лидерское поведение определяет характер коммуникации. Своевременная передача информации, наличие обратной связи и ясность ответственности уменьшают вероятность ошибок, дублирования действий и скрытых конфликтов. В-третьих, стиль руководства связан с мотивацией: участие в принятии решений, признание вклада и доверие усиливают вовлеченность, тогда как непредсказуемость требований и чрезмерный контроль способны формировать пассивную позицию.

В-четвертых, управленческий стиль влияет на способность организации к изменениям. Руководитель, который объясняет смысл преобразований, создает понятные приоритеты и поддерживает обучение, снижает сопротивление внедрению новых технологий. В результате стиль управления становится связующим элементом между человеческим капиталом и технологическими возможностями организации.

Особенно наглядно эти механизмы проявляются в организациях, работающих в условиях высокой внешней неопределенности, например в брокерских, таможенных и логистических структурах. В качестве одного из возможных направлений дальнейшего эмпирического анализа влияние стиля руководства может рассматриваться через три взаимосвязанных измерения. Техническое измерение отражает корректность документооборота, компетентность сотрудников и прозрачность взаимодействия с контрагентами; оно зависит от того, как руководитель выстраивает систему контроля и распределения ответственности. Временное измерение связано с соблюдением сроков и способностью оперативно реагировать на задержки, значительная часть которых может быть вызвана внешними факторами; здесь важны скорость передачи информации и ясность приоритетов. Психологическое измерение охватывает доверие, уровень стресса и открытость коммуникации; на него влияют эмоциональная компетентность руководителя и его готовность к диалогу. Такая схема не заменяет эмпирическую проверку, но задает логичную рамку для последующего исследования связи между управленческим стилем и результативностью организации.

Наконец, эффективность определяется не выбором «лучшего» стиля как такового, а качеством его соответствия ситуации. Теоретически наиболее устойчивой представляется гибкая модель, в которой ситуационный подход определяет степень директивности или делегирования, трансформационное лидерство поддерживает вовлеченность и развитие сотрудников, а инновационно-ориентированное поведение создает условия для поиска и внедрения новых решений [3; 4; 5; 10]. В критических обстоятельствах такая модель не исключает более директивного поведения, если оно соответствует характеру задачи и уровню готовности команды.

5. Современные тенденции развития управленческих стилей

Современные организации постепенно переходят от представления о руководителе как единственном источнике решений к модели, в которой лидер проектирует систему взаимодействия. Это проявляется в росте роли делегирования, межфункциональных команд, цифровых систем прозрачности и совместного контроля результатов.

Одновременно возрастает значение доверия и профессиональной автономии. Для квалифицированных специалистов эффективность часто зависит от возможности самостоятельно выбирать способ выполнения задачи в рамках понятных целей и ограничений. Поэтому задача руководителя смещается от постоянного контроля действий к формированию критериев результата, обеспечению ресурсов и устранению организационных препятствий.

Можно предположить, что дальнейшее развитие теории лидерства будет связано с интеграцией ситуационного подхода, трансформационного лидерства, инновационно-ориентированного поведения, эмоционального интеллекта и цифровой управленческой компетентности. Такая интеграция позволяет учитывать одновременно требования бизнеса, уровень зрелости команды и необходимость непрерывных технологических изменений [2; 10].

Заключение

Проведенный теоретический анализ показывает, что стиль руководства является значимым фактором организационной эффективности, поскольку влияет на качество решений, мотивацию, коммуникацию, распределение ответственности и способность коллектива адаптироваться к изменениям. Классические стили сохраняют аналитическую ценность, однако в современной организации они редко используются в чистом виде.

Наиболее перспективным представляется гибкое сочетание ситуационного, трансформационного и инновационно-ориентированного подходов. Ситуационное лидерство позволяет учитывать зрелость команды и характер задачи; трансформационное – поддерживает развитие, вовлеченность и готовность к изменениям; инновационно-ориентированное поведение способствует поиску и внедрению новых решений. Эмоциональный интеллект при этом выступает важным дополняющим механизмом, укрепляющим доверие, качество обратной связи и психологическую устойчивость взаимодействия.

Таким образом, дальнейшее исследование данной темы целесообразно направить на эмпирическую проверку того, каким образом конкретные управленческие практики проявляются в деятельности организации, в том числе в брокерско-логистической сфере, как сотрудники оценивают коммуникацию, контроль, самостоятельность и поддержку со стороны руководителя, а также какие элементы стиля управления требуют развития в условиях технологической трансформации.

Список источников

1. Northouse P. G. Leadership: Theory and Practice. – 9th ed. – Thousand Oaks, CA : SAGE Publications, 2021.

2. Cortellazzo L., Bruni E., Zampieri R. The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review // Frontiers in Psychology. – 2019. – Vol. 10. – Article 1938. – DOI: 10.3389/fpsyg.2019.01938.

3. Hersey P., Blanchard K. H., Johnson D. E. Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources. – 10th ed. – Boston : Pearson Education, 2013.

4. Burns J. M. Leadership. – New York : Harper & Row, 1978.

5. Bass B. M. Leadership and Performance Beyond Expectations. – New York : Free Press, 1985.

6. Judge T. A., Piccolo R. F. Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity // Journal of Applied Psychology. – 2004. – Vol. 89, No. 5. – P. 755–768. – DOI: 10.1037/0021-9010.89.5.755.

7. Wang G., Oh I.-S., Courtright S. H., Colbert A. E. Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research // Group & Organization Management. – 2011. – Vol. 36, No. 2. – P. 223–270. – DOI: 10.1177/1059601111401017.

8. Hoch J. E., Bommer W. H., Dulebohn J. H., Wu D. Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis // Journal of Management. – 2018. – Vol. 44, No. 2. – P. 501–529. – DOI: 10.1177/0149206316665461.

9. Goleman D. What Makes a Leader? // Harvard Business Review. – 1998. – Vol. 76, No. 6. – P. 93–102.

10. de Jong J. P. J., Den Hartog D. N. How Leaders Influence Employees' Innovative Behaviour // European Journal of Innovation Management. – 2007. – Vol. 10, No. 1. – P. 41–64. – DOI: 10.1108/14601060710720546.

© А.Б. Урынбасаров, 2026

УДК 005.334

МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ ВНЕДРЕНИЯ СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ МСП В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

СМЕЛОВ АЛЕКСАНДР ЮРЬЕВИЧ
аспирант
ФГАОУ ВО «Московский государственный технологический университет «СТАНКИН»»

Аннотация: в статье предложен методический подход к управлению рисками, которые возникают при внедрении стратегии устойчивого развития промышленного малого или среднего предприятия, когда главным инструментом стратегии служат цифровые инициативы. Риски выявляются по цепочке «цифровая инициатива, компонент цифровой зрелости, направление устойчивого развития, показатель» и классифицируются по двум признакам, этапу и виду. Отдельно выделены риски конверсии, когда проект выполнен, а показатели устойчивого развития не улучшились. Для оценки предложены шкалы, связывающие вероятность и влияние риска с ожидаемым эффектом и бюджетом, и правила встраивания результатов в систему управления: очерёдность инициатив, сроки целей, резерв бюджета, индикаторы раннего предупреждения. Применение подхода показано на условном реестре рисков.
Ключевые слова: управление рисками, устойчивое развитие, промышленные МСП, цифровая трансформация, риски конверсии, реестр рисков, мониторинг

METHODOLOGICAL APPROACH TO MANAGING THE RISKS OF IMPLEMENTING A SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY IN INDUSTRIAL SMES IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

Smelov Alexander Yuryevich

Abstract: the article proposes a methodological approach to managing the risks that arise when an industrial small or medium-sized enterprise implements a sustainable development strategy based mainly on digital initiatives. Risks are identified along the chain "digital initiative, digital maturity component, sustainability dimension, indicator" and classified by two features, stage and type. Conversion risks are singled out separately, when a project is completed but sustainability indicators do not improve. Scales linking the probability and impact of a risk to the expected effect and budget are proposed, as well as rules for integrating the results into the management system: the order of initiatives, target deadlines, budget reserve and early warning indicators. The application of the approach is shown on an illustrative risk register.
Key words: risk management, sustainable development, industrial SMEs, digital transformation, conversion risks, risk register, monitoring

Стратегия устойчивого развития промышленного малого или среднего предприятия сегодня всё чаще строится вокруг цифровых инициатив. Это учёт ресурсов, цифровое планирование производства, электронный документооборот, системы контроля качества. Вместе с ними приходят и риски, причём МСП к рискам особенно чувствительны. По данным Росстата за 2023 год, инвестиционные риски назвали фактором, ограничивающим вложения, 56 % малых предприятий (без микропредприятий), а неопределённость экономической ситуации 67 % [1, с. 28]. Денег на второй попытке у такого предприятия обычно нет, поэтому риски внедрения стратегии нужно видеть заранее и управлять ими по понятным правилам.

Общая рамка управления рисками задана стандартами. ГОСТ Р ИСО 31000-2019 описывает процесс, который включает установление области применения, идентификацию, анализ и оценивание рисков, обработку рисков, мониторинг и пересмотр [2]. Модель COSO связывает управление рисками со стратегией и результатами деятельности организации [3]. R. Kaplan и A. Mikes показали, что риски разной природы требуют разных подходов. Предотвратимые внутренние риски нужно исключать правилами и контролем, стратегические риски сознательно принимать ради выгоды, а внешние, на которые организация не влияет, выявлять заранее и смягчать их последствия [4]. Для оценки риска по вероятности и последствиям применяется матрица, она описана среди технологий оценки риска в ГОСТ Р 58771-2019 [5].

Отечественные исследователи развивают эти положения применительно к предприятию и к цифровизации. Р. М. Качалов и Ю. А. Слепцова построили концептуальную модель процесса управления устойчивым развитием предприятия через управление уровнем риска [6]. С. Г. Тяглов и Ли Шобин рассмотрели методологию управления рисками инновационной деятельности в условиях цифровой экономики [7]. В. Г. Фролов, Ю. А. Сидоренко и Т. С. Мартынова предложили модель оценки и предупреждения рисков при внедрении цифровых решений на промышленном предприятии. В ней есть опросник по фазам проекта, матрица анализа рисков 5 × 5 и журнал рисков с ответными мерами [8]. А. Д. Шаблаков и И. А. Соловьева разделили риски внедрения сквозных цифровых технологий на общие, связанные с цифровизацией в целом, и специальные, присущие отдельной технологии [9]. Г. И. Андрющенко и А. А. Федорова оценили риски устойчивого развития предприятий нефтегазового комплекса в условиях санкционного давления [10].

В этих работах риски цифровых проектов и риски устойчивого развития рассматриваются по отдельности. Между тем у стратегии, построенной на цифровых инициативах, есть особый риск. Проект может быть выполнен в срок и в бюджет, а показатели устойчивого развития при этом не изменятся. На такие разрывы указывают разные исследования. Промышленные МСП не реализуют даже выгодные меры энергосбережения из-за экономических, информационных и организационных барьеров [11]. Развитая цифровая инфраструктура может соседствовать с умеренными эффектами цифровизации, это явление А. Е. Термелева назвала «цифровым парадоксом» [12]. Отдача от новых технологий к тому же приходит с запаздыванием, так как требует дополнительных нематериальных вложений [13]. Будем называть такой риск риском конверсии, то есть риском того, что цифровой результат не превратится в результат устойчивого развития.

Цель статьи состоит в разработке методического подхода к управлению рисками внедрения стратегии устойчивого развития промышленных МСП в условиях цифровой трансформации, в котором риски конверсии выделены отдельно и связаны с системой мониторинга. Подход опирается на разработанную в диссертационном исследовании автора систему управления устойчивым развитием промышленных МСП. В ней два контура мониторинга. Первый контур проверяет ход цифровых проектов, второй контур проверяет показатели устойчивого развития по семи направлениям.

Подход состоит из пяти этапов (рис. 1).

На первом этапе риски выявляются по цепочке, через которую стратегия должна дать результат. Цифровая инициатива развивает определённый компонент цифровой зрелости, например учёт ресурсов или производство и качество. Компонент поддерживает одно или несколько направлений устойчивого развития, а направление измеряется показателями. Для каждой инициативы стратегии задаётся один вопрос: в каком звене эта цепочка может разорваться. Такой порядок не даёт упустить риски, которые находятся между звеньями, а именно они и составляют риски конверсии.

На втором этапе каждый риск классифицируется по двум признакам. Первый признак, это вид риска. Выделяются семь видов: экономические, технологические, цифровые, организационные, экологические, социальные и операционные риски. Второй признак, это этап, на котором риск действует, и он определяет, кто и как будет им управлять (табл. 1).

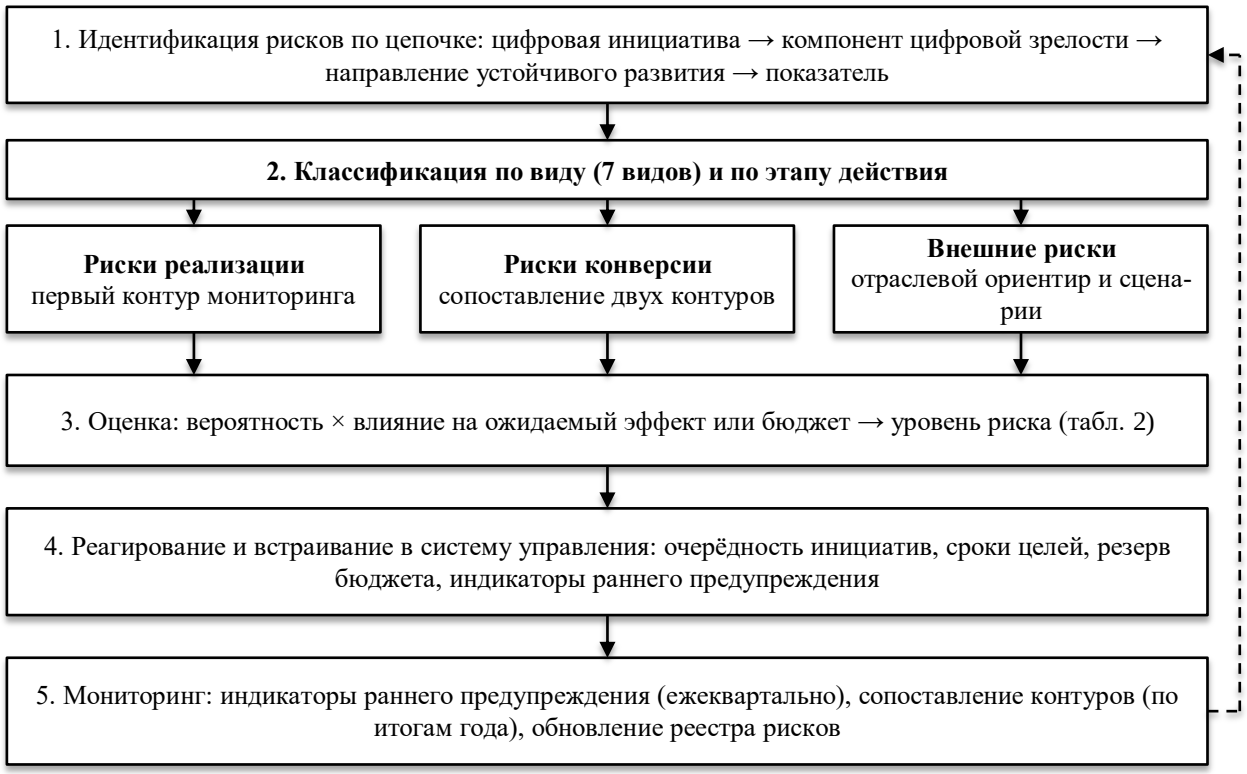


Таблица 1

Классификация рисков внедрения стратегии по этапу действия

Этап	Что происходит	Типичные риски	Где контролируется
Реализация	Проект не выполнен в срок, в бюджет или с нужным качеством	Задержка поставки оборудования, несовместимость систем, ошибки подрядчика, утечка данных	Первый контур мониторинга, ежеквартально
Конверсия	Проект выполнен, а показатель устойчивого развития не улучшился	Данные не вносятся или не анализируются, процессы не перестроены, нехватка навыков, нецифровые ограничения	Сопоставление контуров по итогам года
Внешняя среда	Изменились условия, на которые предприятие не влияет	Рост тарифов и ставок, ограничения поставок оборудования и программ, новые требования	Сравнение с отраслевым ориентиром, сценарии

Риски реализации близки к предотвратимым рискам в классификации R. Kaplan и A. Mikes [4], ими управляют правилами и контролем. Внешние риски предприятие устранить не может. Оно учитывает их через сравнение своих показателей со средними по виду деятельности и через сценарии. Риски конверсии занимают промежуточное положение. Их источник внутри предприятия, но обнаруживаются они поздно, только когда проект уже закончен и прошёл год наблюдения за показателями.

На третьем этапе риски оцениваются по вероятности и влиянию. Чтобы оценка не оставалась только качественной, уровни привязаны к числам (табл. 2). Вероятность считается низкой при значении меньше 0,2, средней от 0,2 до 0,5, высокой при значении больше 0,5. Влияние измеряется долей ожи-

даемого годового эффекта инициативы (для рисков конверсии и внешних рисков) или долей её бюджета (для рисков реализации), которая будет потеряна, если риск наступит. Влияние низкое при доле меньше 10 %, среднее от 10 до 30 %, высокое при доле больше 30 %. Уровень риска определяется по матрице 3 × 3.

Таблица 2

Уровень риска в зависимости от вероятности и влияния

Вероятность \ влияние	Низкое (< 10 %)	Среднее (10–30 %)	Высокое (> 30 %)
Высокая (> 0,5)	Средний	Высокий	Высокий
Средняя (0,2–0,5)	Низкий	Средний	Высокий
Низкая (< 0,2)	Низкий	Низкий	Средний

Числовые шкалы дают и второй результат. Вероятность риска конверсии по инициативе одновременно служит вероятностью того, что эффект инициативы не будет получен. Её можно сразу использовать при расчёте ожидаемого экономического эффекта стратегии. Так оценка рисков и оценка эффективности работают на одних и тех же числах.

На четвёртом этапе выбирается способ реагирования. По ГОСТ Р ИСО 31000-2019 риск можно избежать, снизить вероятность или последствия, разделить с другой стороной или принять [2]. В предлагаемом подходе выбор зависит от уровня риска и от этапа. Риски реализации снижают пилотным внедрением на одном участке, поэтапной закупкой и резервом бюджета, а часть рисков передают подрядчику условиями договора. Риски конверсии снижают организационными мерами, это регламент, ответственный за показатель, обучение персонала, план мероприятий по итогам анализа данных. Внешние риски, как правило, принимают и учитывают в расчётах.

Главное отличие подхода в том, что результаты оценки встраиваются в систему управления по четырём правилам. Первое правило касается очерёдности. Инициатива с высоким риском реализации сначала выполняется пилотом на одном участке, а уже потом тиражируется. Второе правило касается сроков. Если по направлению есть высокий риск конверсии, срок достижения целевого значения показателя увеличивается на один плановый период, пока меры не снизят риск. Третье правило касается бюджета. Для инициатив со средним и высоким риском реализации закладывается резерв на перерасход, по умолчанию 10 %. Четвёртое правило касается мониторинга. Для каждого риска среднего и высокого уровня назначается индикатор раннего предупреждения с пороговым значением.

На пятом этапе индикаторы раннего предупреждения проверяются в первом контуре мониторинга раз в квартал. Риски конверсии проверяются во втором контуре по итогам года. Если проекты выполнены, а показатели направления не выросли, фиксируется случай «нет отдачи». Тогда реестр рисков пересматривается, а меры по снижению рисков конверсии усиливаются. Результаты мониторинга возвращаются на первый этап, и цикл повторяется (рис. 1).

Покажем применение подхода на примере. Допустим, стратегия промышленного МСП включает две цифровые инициативы: учёт энергии по участкам и цифровую регистрацию брака с разбором причин. Первая инициатива работает на экологическое направление, вторая на операционное. Реестр рисков, составленный по предложенному порядку, приведён в таблице 3. Оценки в нём условные, они даны для иллюстрации и в реальной работе определяются экспертами предприятия.

Из таблицы 3 видно, что высоких рисков три, и два из них относятся к рискам конверсии. Главная угроза для этой стратегии, получается, не в том, что проекты сорвутся. Опаснее другое: учёт энергии будет вестись, но без мероприятий по его итогам, а данные о браке будут вноситься неполно и не будут разбираться. Поэтому основные меры здесь организационные, это ответственный энергетик с планом мероприятий и регламент регистрации брака с контролем заполнения. По второму правилу срок цели по операционному направлению увеличивается на один период, пока доля смен с заполненными данными не превысит 90 %. По третьему правилу для интеграции модулей закладывается резерв 10 % бюджета, а сама интеграция сначала проверяется на одном участке. Вероятности рисков конверсии (0,3 для брака и 0,2 для энергии) переходят в расчёт ожидаемого эффекта стратегии.

Таблица 3

Реестр рисков стратегии (условный пример)

Риск	Этап, вид	В	Вл	Уровень	Реагирование и индикатор
R1. Задержка поставки приборов учёта энергии	Реализация, технологический	С	С	Средний	Снижение: поэтапная закупка, отечественные приборы. Индикатор: отставание графика более 10 %
R2. Несовместимость новых модулей с учётной системой	Реализация, цифровой	С	Вс	Высокий	Снижение: пилот на одном участке, резерв 10 % бюджета. Индикатор: ошибки обмена данными
R3. Персонал не вносит данные о браке или не разбирает причины	Конверсия, организационный	С	Вс	Высокий	Снижение: регламент, ответственный мастер, обучение. Индикатор: доля смен с заполненными данными менее 90 %
R4. Учёт энергии ведётся без мероприятий по его итогам	Конверсия, операционный	С	Вс	Высокий	Снижение: ответственный энергетик, план мероприятий. Индикатор: число внедрённых мероприятий за квартал
R5. Рост тарифов скрывает экономию энергии	Внешняя среда, экономический	Вс	Н	Средний	Принятие: оценка по удельным показателям и отраслевому ориентиру
R6. Нехватка средств на второй этап из-за роста ставок	Внешняя среда, экономический	С	С	Средний	Снижение: поэтапное финансирование. Индикатор: ставка привлечения выше заложенной
R7. Потеря или утечка производственных данных	Реализация, цифровой	Н	Вс	Средний	Снижение: резервное копирование, разграничение доступа. Индикатор: инциденты безопасности
R8. Нарушение охраны труда при монтаже датчиков	Реализация, социальный	Н	С	Низкий	Принятие при контроле: целевой инструктаж, допуск к работам

Примечание: В – вероятность, Вл – влияние; Н – низкая (низкое), С – средняя (среднее), Вс – высокая (высокое).

Похожие рекомендации встречаются и в других работах о цифровизации МСП. В. И. Зарубин, Н. Г. Маськова и Г. В. Карамушко предлагают оценивать не только отдельные цифровые инициативы, но и зрелость сквозных бизнес-процессов, а для сопровождения изменений создавать на предприятии центр цифровых компетенций [14]. S. Mittal и соавторы отмечают, что начальный уровень большинства моделей цифровой зрелости выше реального состояния многих МСП [15]. Это ещё один довод в пользу пилотного внедрения и поэтапного наращивания.

В статье предложен методический подход к управлению рисками внедрения стратегии устойчивого развития промышленных МСП в условиях цифровой трансформации. Его отличают три решения. Риски выявляются по цепочке от цифровой инициативы до показателя устойчивого развития и классифицируются по виду и по этапу, причём риски конверсии выделены отдельно. Шкалы оценки привязаны к ожидаемому эффекту и бюджету, поэтому вероятности рисков используются и в оценке экономической эффективности. Результаты оценки встраиваются в систему управления через правила очерёдности, сроков, резерва бюджета и индикаторы раннего предупреждения. Дальнейшие исследования связаны с накоплением данных мониторинга, по которым вероятности рисков конверсии можно будет

оценивать по фактическим случаям, а не экспертно.

Список источников

1. Малое и среднее предпринимательство в России. 2024 : статистический сборник / Федеральная служба государственной статистики (Росстат). – М. : Росстат, 2024. – 97 с.

2. ГОСТ Р ИСО 31000-2019. Менеджмент риска. Принципы и руководство. – М. : Стандартинформ, 2020.

3. Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance / Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). – 2017.

4. Kaplan R. S., Mikes A. Managing Risks: A New Framework // Harvard Business Review. – 2012. – Vol. 90, No. 6. – P. 48–60.

5. ГОСТ Р 58771-2019. Менеджмент риска. Технологии оценки риска. – М. : Стандартинформ, 2020.

6. Качалов Р. М., Слепцова Ю. А. Концептуальная модель процесса управления устойчивым развитием предприятия // Journal of Economic Regulation (Вопросы регулирования экономики). – 2021. – Т. 12, № 2. – С. 68-84.

7. Тяглов С. Г., Ли Шобин. Методология управления рисками инновационной деятельности бизнеса в условиях развития цифровой экономики // Финансовые исследования. – 2019. – № 4 (65). – С. 48-56.

8. Фролов В. Г., Сидоренко Ю. А., Мартынова Т. С. Формирование модели оценки и предупреждения рисков в условиях цифровизации промышленных предприятий // Экономика, предпринимательство и право. – 2021. – Т. 11, № 6. – С. 1547-1562.

9. Шаблаков А. Д., Соловьева И. А. Оценка рисков внедрения сквозных цифровых технологий в промышленности // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». – 2023. – Т. 17, № 2. – С. 133-143.

10. Андрющенко Г. И., Федорова А. А. Анализ и оценка рисков устойчивого развития предприятий нефтегазового комплекса // Креативная экономика. – 2025. – Т. 19, № 5. – С. 1371-1388.

11. Trianni A., Cagno E. Dealing with barriers to energy efficiency and SMEs: Some empirical evidences // Energy. – 2012. – Vol. 37, № 1. – P. 494-504.

12. Термелева А. Е. Механизм воздействия цифровизации на инновационное развитие региональной промышленности // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. – 2025. – Т. 16, № 4. – С. 143-153.

13. Brynjolfsson E., Rock D., Syverson C. The Productivity J-Curve: How Intangibles Complement General Purpose Technologies // American Economic Journal: Macroeconomics. – 2021. – Vol. 13, № 1. – P. 333-372.

14. Зарубин В. И., Маськова Н. Г., Карамушко Г. В. Цифровая трансформация предприятий на основе процессно-проектного подхода // Экономика и управление. – 2025. – Т. 31, № 11. – С. 1439-1450.

15. Mittal S., Khan M. A., Romero D., Wuest T. A critical review of smart manufacturing & Industry 4.0 maturity models: Implications for small and medium-sized enterprises (SMEs) // Journal of Manufacturing Systems. – 2018. – Vol. 49. – P. 194-214.

© А.Ю. Смелов, 2026

УДК 338.24

ДВУХКОНТУРНЫЙ МЕХАНИЗМ МОНИТОРИНГА УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ МСП

СМЕЛОВ АЛЕКСАНДР ЮРЬЕВИЧ
аспирант
ФГАОУ ВО «Московский государственный технологический университет «СТАНКИН»»

Аннотация: в статье предложен двухконтурный механизм мониторинга устойчивого развития промышленного малого или среднего предприятия, которое реализует стратегию через цифровые проекты. Первый контур раз в квартал проверяет сроки, бюджет и объём работ по цифровым проектам. Второй контур по итогам года проверяет субиндексы тех направлений устойчивого развития, на которые проекты рассчитаны, с поправкой на отраслевой ориентир. Результаты контуров сопоставляются по правилу 2 × 2 с заданными допусками. Правило разделяет четыре ситуации: штатный режим, отсутствие отдачи, результат без проектов и сбой реализации. Для каждой ситуации определён тип корректирующего решения. Применение механизма показано на условном примере четырёх проектов.
Ключевые слова: мониторинг, устойчивое развитие, промышленные МСП, цифровые проекты, двухконтурный механизм, корректирующие решения, отклонения

TWO-LOOP MECHANISM FOR MONITORING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL SMES

Smelov Alexander Yuryevich

Abstract: the article proposes a two-loop mechanism for monitoring the sustainable development of an industrial small or medium-sized enterprise that implements its strategy through digital projects. The first loop checks the schedule, budget and scope of digital projects every quarter. The second loop checks, at the end of the year, the sub-indices of those sustainability dimensions that the projects target, adjusted for an industry benchmark. The results of the two loops are compared using a 2 × 2 rule with set tolerances. The rule distinguishes four situations: normal operation, no return, result without projects and implementation failure. A type of corrective decision is defined for each situation. The application of the mechanism is shown on an illustrative example of four projects.
Key words: monitoring, sustainable development, industrial SMEs, digital projects, two-loop mechanism, corrective decisions, deviations

Промышленное малое или среднее предприятие, которое взялось за устойчивое развитие, обычно следит за двумя вещами. Первая, это цифровые проекты: идут ли они в срок и укладываются ли в бюджет. Вторая, это показатели устойчивого развития. Беда в том, что обе проверки, как правило, живут отдельно. Проектами занимается ИТ-служба или подрядчик, показателями плановый отдел, а иногда показателями не занимается никто. Обследование 26 промышленных МСП Германии и Италии

показало, что такие предприятия применяют в среднем 18 показателей устойчивого развития, причём смотрят в основном на экономические, а социальные и экологические учитывают ради соблюдения требований законодательства [1].

Раздельный контроль приводит к ошибкам в решениях. Допустим, показатели направления, на которое был рассчитан цифровой проект, за год не выросли. Причин может быть две, и меры для них противоположные. Если проект сорван, нужно спасать проект. Если проект выполнен, а отдачи нет, вкладывать в него ещё бессмысленно, и разбираться надо с тем, как результатами проекта пользуются. Различить эти случаи без сопоставления двух проверок нельзя. Задачу осложняет запаздывание. Отдача от новых технологий приходит не сразу, потому что требует дополнительных нематериальных вложений [2]. Кроме того, развитая цифровая инфраструктура может давать лишь умеренные эффекты, это явление А. Е. Термелева назвала «цифровым парадоксом» [3].

Цель статьи состоит в разработке двухконтурного механизма мониторинга устойчивого развития промышленных МСП, в котором контроль цифровых проектов и контроль показателей устойчивого развития связаны правилом сопоставления. Механизм входит в методическую подсистему разработанной в диссертационном исследовании автора системы управления устойчивым развитием промышленных МСП.

Мониторинг устойчивого развития промышленного предприятия изучается давно. Е. В. Горшенина и Н. А. Хомяченкова предложили поэтапный анализ и группы показателей внутренней и внешней устойчивости, сведённые в алгоритм оценки [4]. Н. М. Фоменко и В. В. Шукель сформулировали принципы проектирования системы управления устойчивым развитием организации малого и среднего бизнеса и практические шаги по её внедрению [5]. Для связи стратегии с показателями широко применяется сбалансированная система показателей R. Kaplan и D. Norton [6]. М. О. Малиновский построил на её основе стратегическую карту цифровизации предприятий малого и среднего бизнеса [7]. Контроль цифровых проектов по срокам и стоимости опирается на стандарты проектного менеджмента, например ГОСТ Р 54869-2011 [8]. В. И. Зарубин, Н. Г. Маськова и Г. В. Карамушко предложили для МСП двухуровневую оценку, по зрелости сквозных бизнес-процессов и по эффективности отдельных цифровых инициатив [9].

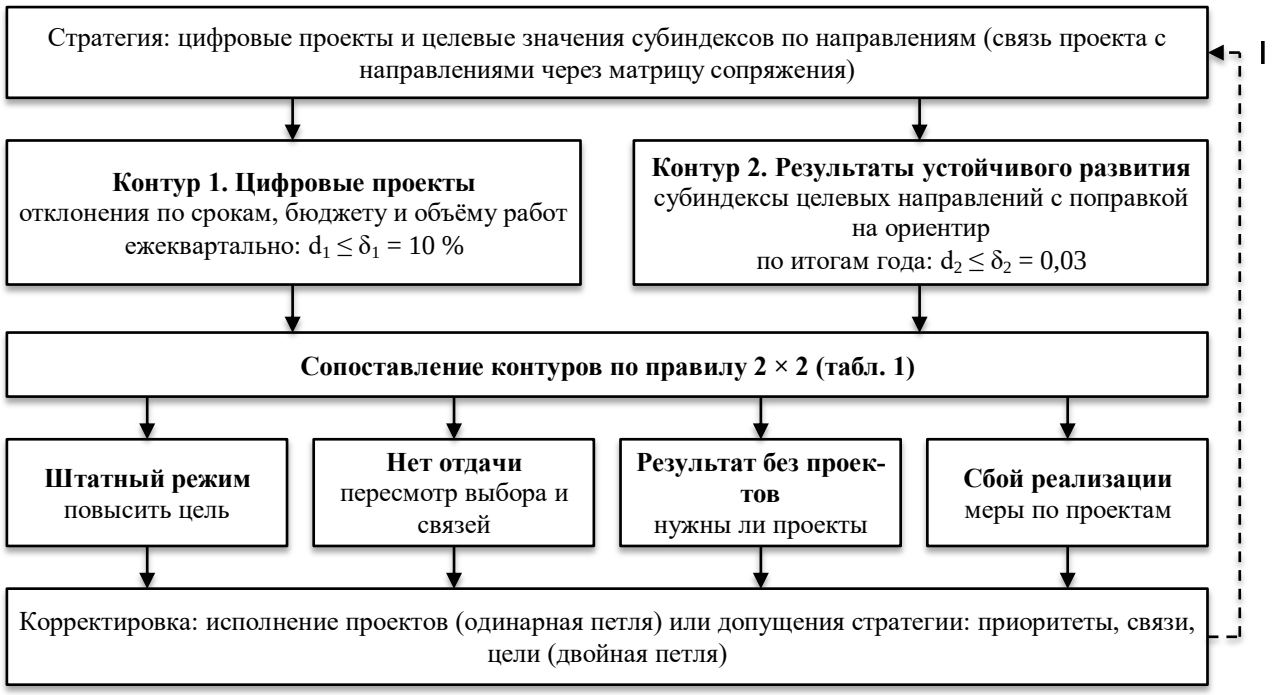
Теоретическую опору для связи двух проверок дают работы о контроле и организационном обучении. C. Argyris различал обучение по одинарной петле, когда исправляются действия при прежних целях и допущениях, и обучение по двойной петле, когда пересматриваются сами допущения [10]. R. Simons разделил диагностические системы контроля, которые следят за выполнением плана по заданным показателям, и интерактивные, которые заставляют руководство обсуждать стратегические неопределённости [11]. В рассмотренных работах проектный контроль и мониторинг устойчивого развития не связаны правилом, по которому из сочетания их результатов следует тип корректирующего решения. Такое правило и предлагается в статье.

Механизм состоит из двух контуров и блока сопоставления (рис. 1). Связь между контурами задаётся заранее. Каждый цифровой проект развивает определённый компонент цифровой зрелости предприятия, например учёт ресурсов или производство и качество. Через матрицу сопряжения направлений устойчивого развития и компонентов цифровой зрелости для проекта определяются целевые направления, то есть те, с которыми компонент связан умеренно или сильно. Именно субиндексы этих направлений проверяются во втором контуре.

Первый контур проверяет цифровые проекты раз в квартал. Отклонение проекта считается так:

$$d_1 = \max\left(\frac{\Delta T}{T_{\text{пл}}}, \frac{\Delta B}{B_{\text{пл}}}\right) \#(1)$$

Здесь ΔT обозначает отставание от графика, $T_{пл}$ плановую длительность пройденного этапа, ΔB превышение бюджета, $B_{пл}$ плановый бюджет этапа. Проект считается идущим по плану, если d_1 не больше допуска δ_1. По умолчанию допуск равен 10 %, предприятие может установить свой. Кроме сроков и бюджета проверяется объём работ, то есть введены ли в эксплуатацию заявленные функции. Проект, сданный в срок без части функций, по плану не считается.



Второй контур проверяет результаты по итогам года, а показатели с квартальными данными раз в квартал. Отклонение направления k считается так:

$$d_2 = I_k^{\text{цел}} - \left(I_k^{\text{факт}} - \Delta I_k^{\text{op}}\right) \#(2)$$

Здесь $I_k^{\text{цел}}$ обозначает целевое значение субиндекса направления, $I_k^{\text{факт}}$ фактическое, ΔI_k^{op} изменение того же субиндекса, вызванное сдвигом отраслевого ориентира. Поправка нужна, чтобы общие для отрасли сдвиги не выдавались за успех или провал проекта. Если, например, тарифы на энергию выросли у всех, это не должно выглядеть провалом проекта по учёту энергии. Для показателей, которые и так заданы относительно средних значений по виду деятельности, поправка равна нулю. Результат считается достигнутым, если d_2 не больше допуска δ_2. По умолчанию $\delta_2 = 0{,}03$. Субиндексы измеряются на шкале от 0 до 1, где низкий, средний и высокий уровни занимают по трети шкалы, поэтому допуск 0,03 составляет около десятой части ширины одного уровня.

Блок сопоставления сводит результаты двух контуров. Сочетаний получается четыре, и для каждого задан тип решения (табл. 1).

Таблица 1

Правило сопоставления результатов двух контуров мониторинга

Первый контур \ второй контур	Результат по направлению достигнут ($d_2 \le \delta_2$)	Результат по направлению не достигнут ($d_2 > \delta_2$)
Проекты идут по плану ($d_1 \le \delta_1$)	Штатный режим. Проекты продолжаются, цель на следующий период повышается до границы следующего уровня	Нет отдачи. Проверяются выбор проекта, оценки связей в матрице сопряжения и нецифровые ограничения (кадры, сырьё, спрос). В первый год после завершения проекта это предупреждение
Проекты отстают ($d_1 > \delta_1$)	Результат без проектов. Проверяется, нужны ли проекты в прежнем объёме и не вызван ли результат внешними причинами. Ресурсы можно перераспределить	Сбой реализации. Меры по самим проектам (ресурсы, сроки, подрядчики), срок достижения цели сдвигается

Корректирующие решения различаются не только содержанием, но и глубиной. При сбое реализации исправляется исполнение, а цели и допущения стратегии остаются прежними, это обучение по одинарной петле в терминах C. Argyris [10]. Ситуации «нет отдачи» и «результат без проектов» требуют пересмотра самих допущений. Проверяется, верно ли выбран проект, верно ли оценена связь цифрового компонента с направлением, нет ли нецифровых ограничений, таких как нехватка кадров, сырья или спроса. Это уже двойная петля. Первый контур работает как диагностическая система контроля, а расхождение контуров запускает обсуждение стратегии на уровне руководства, как в интерактивных системах R. Simons [11].

Отдельное правило касается запаздывания. Отдача от цифрового проекта приходит позже его завершения [2], и оценивать эффективность цифровой трансформации рекомендуется по этапам с учётом этого лага [12]. Поэтому в первый год после завершения проекта ситуация «нет отдачи» считается предупреждением. Проект не сворачивается, но проверяются организационные причины: вносятся ли данные, есть ли ответственный, принимаются ли меры по результатам анализа. Если отдачи нет и на второй год, пересматриваются приоритеты цифровых инициатив и оценки связей в матрице сопряжения. По итогам года считается также фактическая конверсия, то есть прирост интегрального индекса устойчивого развития на единицу прироста значимой цифровой зрелости. Она показывает, насколько цифровые вложения в целом превращаются в результат.

Покажем работу механизма на условном примере. Стратегия промышленного МСП включает четыре цифровых проекта, результаты года приведены в таблице 2. Значения заданы автором для иллюстрации.

Таблица 2

Результаты мониторинга за год (условный пример)

Проект	Целевое направление	d_1, %	d_2	Ситуация	Решение
П1. Учёт энергии по участкам	Экологическое	5	0,06	Нет отдачи	Назначить ответственного энергетика, утвердить план мероприятий по итогам учёта
П2. Цифровая регистрация брака	Операционное	25	0,01	Результат без проектов	Проверить причины роста показателя, пересмотреть объём проекта
П3. Электронный документооборот с контрагентами	Финансовое	4	−0,02	Штатный режим	Продолжать, повысить цель следующего периода
П4. Учёт рабочего времени и обучения	Социальное	30	0,05	Сбой реализации	Сменить подрядчика или добавить ресурсы, сдвинуть срок цели на период

Примечание: δ_1 = 10 %, δ_2 = 0,03. Отрицательное d_2 означает, что цель превышена. Значения условные.

Пример показывает, зачем нужны оба контура. Проекты П1 и П4 дали одинаковый внешний результат, показатели их направлений ниже цели. Однако П1 выполнен по плану, и вкладывать в него ещё бессмысленно, нужно наладить работу с данными учёта энергии. П4 отстаёт, и здесь, наоборот, нужно заниматься самим проектом. Проект П2 отстаёт от графика, но операционное направление уже вышло на цель. Возможно, помог новый поставщик сырья, и объём проекта стоит пересмотреть, а высвободившиеся средства направить туда, где отставание больше. При раздельном контроле эти различия были бы не видны: в отчёте ИТ-службы П1 выглядел бы успешным, а в отчёте по показателям проваленным.

В статье предложен двухконтурный механизм мониторинга устойчивого развития промышленных МСП. Его особенность состоит в правиле, которое сопоставляет отклонения по цифровым проектам и

по субиндексам целевых направлений устойчивого развития. Правило различает четыре ситуации и для каждой задаёт тип корректирующего решения, разделяя исправление исполнения и пересмотр допущений стратегии. Допуски согласованы со шкалой субиндексов, второй контур учитывает отраслевой ориентир, а запаздывание отдачи учитывается отдельным правилом. Для руководителя МСП механизм даёт простой ответ на вопрос, что делать, когда показатели не растут: спасать проект или разбираться с тем, как используются его результаты. Дальнейшие исследования связаны с проверкой допусков на фактических данных промышленных предприятий.

Список источников

1. Trianni A., Cagno E., Neri A., Howard M. Measuring industrial sustainability performance: Empirical evidence from Italian and German manufacturing small and medium enterprises // Journal of Cleaner Production. – 2019. – Vol. 229. – P. 1355-1376.

2. Brynjolfsson E., Rock D., Syverson C. The Productivity J-Curve: How Intangibles Complement General Purpose Technologies // American Economic Journal: Macroeconomics. – 2021. – Vol. 13, № 1. – P. 333-372.

3. Термелева А. Е. Механизм воздействия цифровизации на инновационное развитие региональной промышленности // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. – 2025. – Т. 16, № 4. – С. 143-153.

4. Горшенина, Е. В. Мониторинг устойчивого развития промышленного предприятия / Е. В. Горшенина, Н. А. Хомяченкова // Российское предпринимательство. – 2011. – № 1-2. – С. 63-69.

5. Фоменко Н. М., Шукель В. В. Особенности и этапы внедрения системы управления устойчивым развитием организации // Московский экономический журнал. – 2023. – Т. 8, № 10. – С. 496-506.

6. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance // Harvard Business Review. – 1992. – Vol. 70, № 1. – P. 71-79.

7. Малиновский М. О. Формирование стратегии цифровизации предприятий малого и среднего бизнеса с использованием системы сбалансированных показателей // Вестник экономики, права и социологии. – 2025. – № 1. – С. 55-60.

8. ГОСТ Р 54869-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом. – М.: Стандартинформ, 2012.

9. Зарубин В. И., Маськова Н. Г., Карамушко Г. В. Цифровая трансформация предприятий на основе процессно-проектного подхода // Экономика и управление. – 2025. – Т. 31, № 11. – С. 1439-1450.

10. Argyris C. Double Loop Learning in Organizations // Harvard Business Review. – 1977. – Vol. 55, № 5. – P. 115-125.

11. Simons R. Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal. – Boston: Harvard Business School Press, 1995.

12. Кокуйцева Т. В., Овчинникова О. П. Методические подходы к оценке эффективности цифровой трансформации предприятий высокотехнологичных отраслей промышленности // Креативная экономика. – 2021. – Т. 15, № 6. – С. 2413-2430.

© А.Ю. Смелов, 2026

УДК 368.91:614.2

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В СИСТЕМЕ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

ФАУСТОВ АРТЁМ АЛЕКСАНДРОВИЧ
студент
ФГОБУ ВО «Финансовый Университет при Правительстве Российской Федерации»

Научный руководитель: Самойлова Татьяна Дмитриевна
к.э.н., доцент
ФГБОУ ВО «Финансовый Университет при Правительстве Российской Федерации»

Аннотация: В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты управления рисками в системе здравоохранения. Проанализированы основные классификации рисков медицинских организаций, рассмотрены методы их оценки и минимизации. Особое внимание уделено нормативно-правовой базе риск-менеджмента в здравоохранении, а также современным цифровым инструментам управления рисками. На основе проведённого анализа предложены направления совершенствования системы управления рисками в медицинских организациях Российской Федерации.
Ключевые слова: управление рисками, здравоохранение, медицинские организации, риск-менеджмент, качество медицинской помощи, безопасность пациента.

RISK MANAGEMENT IN THE HEALTHCARE SYSTEM: THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS

Faustov Artem Alexandrovich

Scientific supervisor: Samoilova Tatyana Dmitrievna

Abstract: The article examines the theoretical and practical aspects of risk management in the healthcare system. The main classifications of risks faced by medical organizations are analysed, and methods for assessing and minimising these risks are considered. Special attention is paid to the regulatory and legal framework for risk management in healthcare, as well as to modern digital tools for risk management. Based on the analysis, directions for improving the risk management system in medical organizations in the Russian Federation are proposed.
Keywords: risk management, healthcare, medical organizations, risk management, quality of medical care, patient safety.

Современная система здравоохранения живёт в постоянной неопределённости и под воздействием самых разных факторов. Поэтому управление рисками становится одной из ключевых задач: именно от него зависят качество и безопасность медицинской помощи. Появление новых медицинских технологий, усложнение структуры лечебных учреждений, рост ожиданий пациентов и более строгие требования со стороны регуляторов создают среду, в которой умение находить, оценивать и уменьшать риски становится для руководителей медорганизаций обязательным навыком.

Эта тема особенно актуальна ещё и потому, что в период реформирования здравоохранения в

Российской Федерации и реализации национального проекта «Здравоохранение» на первый план выходят вопросы безопасности пациентов и разумного расходования ресурсов медицинских организаций. По данным Всемирной организации здравоохранения, в развитых странах примерно 10% госпитализаций сопровождаются нежелательными событиями, и большую часть таких случаев можно было бы предотвратить [1]. В России положение усложняется тем, что во многих медицинских учреждениях подходы к управлению рисками по-прежнему остаются недостаточно системными.

Цель исследования — на основе изучения теории и практического опыта предложить рекомендации по совершенствованию системы управления рисками в медицинских организациях.

Для достижения этой цели были поставлены следующие задачи: разобраться, что такое риск-менеджмент в здравоохранении; изучить классификации рисков медицинских организаций; проанализировать методы оценки и снижения рисков; рассмотреть нормативно-правовую базу; определить основные проблемы и обозначить пути их решения.

1. Сущность и содержание управления рисками в здравоохранении

Управление рисками в здравоохранении — это последовательная работа по выявлению, оценке и снижению угроз, которые могут помешать медицинской организации достичь своих целей, то есть обеспечить качество и безопасность медицинской помощи. Как отмечает В.В. Куликова, риск-менеджмент в медицине следует рассматривать как часть системы менеджмента качества. Он помогает заранее замечать возможные угрозы и продумывать, как их устранить [2, с. 45]. Такого же взгляда придерживаются многие исследователи. Впрочем, существует и иная позиция. Так, А.Л. Линденбранд считает, что управление рисками — это самостоятельная дисциплина, которую нельзя полностью сводить к менеджменту качества [3]. На наш взгляд, более убедительной кажется первая точка зрения, поскольку и риск-менеджмент, и управление качеством решают одну задачу — сокращают отклонения от заданных стандартов.

Если ориентироваться на рекомендации ISO 31000:2018, управление рисками в здравоохранении включает несколько шагов: сначала задают контекст, затем выявляют риски, после этого проводят их анализ и оценку, далее выбирают способы их обработки, а затем отслеживают результаты и при необходимости пересматривают принятые решения [4]. Особенность сферы здравоохранения в том, что здесь речь идет о здоровье и жизни человека. Поэтому к качеству управленческих решений и к скорости их принятия предъявляются особенно строгие требования.

С точки зрения системного подхода управление рисками в медицинской организации должно охватывать все уровни: стратегический — руководство, тактический — заведующих отделениями и операционный — врачей и средний медицинский персонал. Полноценная система риск-менеджмента возможна только тогда, когда в нее вовлечены сотрудники всех уровней.

2. Классификация рисков в системе здравоохранения

В специальной литературе единого подхода к классификации рисков медицинских организаций нет. Это связано с тем, что источников и факторов риска очень много. Если опираться на анализ существующих подходов [2, 5, 6], можно выделить следующую укрупненную классификацию (табл. 1).

Клинические риски считаются самыми опасными, потому что при их реализации под ударом оказываются здоровье и жизнь пациента. Исследование Н.Н. Малеевой и соавторов показало, что в российских стационарах чаще всего происходят ошибки при назначении лекарств — 32%, проблемы во время хирургических вмешательств — 24%, а также инфекции, связанные с медицинской помощью — 18% [6].

Финансовые и экономические угрозы особенно усилились после перехода к одноканальному финансированию и внедрения клинико-статистических групп (КСГ). Если диагнозы указаны неверно или объём помощи завышен либо занижен, медорганизация может столкнуться с крупными финансовыми потерями. Информационные риски стремительно растут вместе с цифровизацией здравоохранения. Электронные карты пациентов, телемедицина и связь с ЕГИСЗ открывают больше возможностей для кибератак. По данным отчёта IBM Security, в 2024 году средняя стоимость утечки данных в сфере здравоохранения достигла 9,7 млн долларов. Это самый высокий показатель среди всех отраслей [7].

Таблица 1

Классификация рисков медицинских организаций

Группа рисков	Содержание	Примеры
Клинические (медицинские)	Риски, связанные с оказанием медицинской помощи	Диагностические ошибки, ятрогенные осложнения, нежелательные лекарственные реакции
Организационно-управленческие	Риски, обусловленные организацией процессов	Нарушение маршрутизации пациентов, дефицит кадров, сбои в логистике
Финансово-экономические	Риски финансовой устойчивости организации	Недофинансирование, кассовые разрывы, рост себестоимости услуг
Правовые	Риски юридической ответственности	Претензии пациентов, штрафы регуляторов, уголовная ответственность
Информационные	Риски, связанные с обработкой данных	Утечка персональных данных, сбои МИС, кибератаки

3. Методы оценки и снижения рисков в здравоохранении

В работе с рисками в медорганизациях применяют разные подходы. Обычно их делят на три типа: качественные, количественные и комбинированные.

К качественным методам относят мозговой штурм, метод Дельфи, SWOT-анализ, анализ «галстучной диаграммы» (bow-tie analysis), метод «5 почему» и FMEA (Failure Mode and Effects Analysis). Особенно важен FMEA, потому что он разработан именно для выявления возможных сбоев в процессах и широко используется в здравоохранении. Суть метода в том, чтобы по шагам разобрать все возможные виды отказов, оценить их последствия, вероятность возникновения и шанс своевременного обнаружения. Для каждого варианта отказа рассчитывают индекс приоритетности риска (RPN):

$$RPN = S \times O \times D,$$

где S – серьёзность последствий (1–10); O – вероятность возникновения (1–10); D – вероятность обнаружения (1–10). Значения RPN, превышающие 125, требуют разработки корректирующих мероприятий [5].

Количественные методы опираются на статистику и математическое моделирование. К ним относят метод Монте-Карло, анализ деревьев отказов (FTA), анализ «событие – последствие» (ETA) и байесовские сети доверия. Для их применения нужны надежные сведения о частоте неблагоприятных событий и о том, насколько серьезными они бывают. В российских медицинских организациях это часто затруднено из-за слабо развитой системы внутреннего мониторинга.

Самым эффективным обычно считают смешанный подход, который соединяет качественные и количественные методы. Сначала риски удобно выявлять с помощью качественных инструментов, а потом для самых важных угроз с тяжелыми возможными последствиями проводить количественную оценку. Такой подход позволяет тратить ресурсы более разумно и сосредотачиваться на наиболее опасных участках.

Чтобы уменьшить риски в здравоохранении, чаще всего используют четыре варианта: избегание, когда отказываются от рискованных процедур; снижение, когда вводят протоколы и стандарты; передачу, например через страхование профессиональной ответственности; и принятие, то есть осознанное согласие с оставшимся риском. Выбор зависит от уровня угрозы и возможностей конкретной организации.

4. Нормативно-правовое регулирование управления рисками в здравоохранении

В России правовое регулирование управления рисками в сфере здравоохранения организовано на нескольких уровнях. На федеральном уровне ключевыми документами являются Федеральный закон от 21.11.2011 № 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации», который

закрепляет право граждан на охрану здоровья и безопасность медицинской помощи [8], а также Федеральный закон от 29.11.2010 № 326-ФЗ «Об обязательном медицинском страховании в Российской Федерации», определяющий финансовые механизмы, которые обеспечивают доступность медицинской помощи [9].

Приказы Министерства здравоохранения России здесь имеют решающее значение. Именно они устанавливают стандарты и правила оказания медпомощи, а значит, фактически определяют и рамки управления клиническими рисками. Дополнительно с 2018 года в стране работает система аккредитации специалистов. Она тоже способствует росту квалификации медработников и снижению профессиональных рисков.

Приказом Минздрава России от 31.07.2020 № 785н был утверждён порядок, который лежит в основе системы внутреннего контроля качества и безопасности медицинской деятельности. Этот документ стал базой для построения риск-менеджмента в медицинских организациях [10]. Он обязывает учреждения следить за выполнением клинических рекомендаций, оценивать качество медицинской помощи и анализировать неблагоприятные случаи. Но даже при наличии нормативной базы на практике её внедрение вызывает немало сложностей. Как пишет С.А. Орлов, «нормативные требования к внутреннему контролю качества носят преимущественно формальный характер и не обеспечивают реального снижения рисков для пациентов» [11, с. 78]. С этим можно согласиться лишь частично: проблема заключается не столько в самих нормах, сколько в слабом методическом сопровождении их применения и в нехватке специалистов, которые умеют работать с рисками в сфере здравоохранения.

5. Цифровые инструменты управления рисками

Цифровые технологии в здравоохранении дают новые возможности для работы с рисками. Современные информационные системы позволяют автоматически собирать и обрабатывать данные о неблагоприятных событиях, выявлять закономерности и заранее прогнозировать появление рисков. Среди основных цифровых инструментов риск-менеджмента можно назвать:

– системы электронного документооборота, которые помогают отслеживать клинические решения и снижают риск потери информации;

Клинические информационные системы помогают врачам принимать решения, предоставляя нужные рекомендации и предупреждая о возможных ошибках в назначениях. Есть системы для отслеживания побочных эффектов от лекарств. Также используют анализ больших данных и машинное обучение, чтобы находить неочевидные закономерности в данных пациентов и предсказывать риски. Телемедицина делает медицинскую помощь доступнее и сокращает время ожидания. Искусственный интеллект для предсказания рисков в медицине — очень перспективное направление. Исследования показывают, что машинное обучение может с точностью до 85% предсказывать, кто из пациентов с хроническими заболеваниями попадет в больницу. Но для внедрения таких технологий нужны большие вложения в инфраструктуру и обучение людей. К тому же, нужно решить вопросы с этикой и законом, касающиеся медицинских данных.

6. Проблемы и пути решения

Основные проблемы управления рисками в российских больницах:

1. Системы управления рисками работают неполноценно. Чаще всего риск-менеджмент ведется хаотично: реагируют уже после того, как что-то случилось, а не стараются предотвратить это заранее.

2. Не хватает специалистов по риск-менеджменту. Руководители больниц обычно имеют медицинское образование и не всегда готовы заниматься управлением рисками.

3. Цифровые инструменты используются слабо. Многие больницы применяют информационные системы в основном для записей, но не используют их аналитические возможности для управления рисками.

4. Системы управления рисками плохо связаны с управлением качеством. Риск-менеджмент и управление качеством часто существуют отдельно, дублируют друг друга и не дают максимального эффекта.

Исходя из этого анализа, предлагаются следующие улучшения:

* Разработать и внедрить единые правила управления рисками для всей системы здравоохра-

нения, которые можно будет адаптировать под разные типы больниц (стационар, поликлиника, скорая помощь).

* Добавить курсы по управлению рисками в программы обучения и повышения квалификации руководителей больниц.
* Развивать системы для упреждающего отслеживания нежелательных событий, используя цифровые технологии и искусственный интеллект.
* Формировать культуру безопасности пациентов, внедряя концепцию "справедливого спроса" и систему, где об ошибках можно сообщать без страха наказания.
* Интегрировать управление рисками в общую систему менеджмента качества больницы, опираясь на стандарты ISO 9001 и ISO 31000.
* Развивать страхование профессиональной ответственности медиков, чтобы переложить финансовые риски.

Управление рисками в здравоохранении — сложный процесс, требующий участия всех сотрудников больницы и системного подхода. При классификации рисков нужно учитывать специфику медицины, где главными являются клинические риски, напрямую угрожающие здоровью людей. Современные методы оценки рисков, такие как FMEA, анализ дерева отказов и машинное обучение, дают много инструментов для проактивного управления рисками. Но их эффективность зависит от качества данных, общей атмосферы в организации и знаний сотрудников. Законодательная база по управлению рисками в российском здравоохранении требует доработки, особенно в части методической поддержки внутреннего контроля качества и безопасности медицинской деятельности. Цифровизация и использование искусственного интеллекта для предсказания и предотвращения рисков — перспективное направление для развития риск-менеджмента в здравоохранении. Однако технические решения должны дополнять, а не заменять опыт врачей и формирование культуры безопасности пациентов.

Список источников

1. World Health Organization. Global Patient Safety Action Plan 2021–2030: Towards Eliminating Avoidable Harm in Health Care. – Geneva : World Health Organization, 2021. – 86 p. – ISBN 978-92-4-003270-5.

2. ГОСТ Р ИСО 31000-2019. Менеджмент риска. Принципы и руководство. – М. : Стандартинформ, 2020.

3. IBM Security. Cost of a Data Breach Report 2024. – Armonk : IBM Corporation, 2024.

4. Федеральный закон от 21.11.2011 № 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» // СПС «КонсультантПлюс».

5. Федеральный закон от 29.11.2010 № 326-ФЗ «Об обязательном медицинском страховании в Российской Федерации» // СПС «КонсультантПлюс».

6. Приказ Министерства здравоохранения Российской Федерации от 31.07.2020 № 785н «Об утверждении Требований к организации и проведению внутреннего контроля качества и безопасности медицинской деятельности».

МАРКЕТИНГ

УДК 339.138

АНАЛИЗ ТРАНСФОРМАЦИИ РОЛИ ИВЕНТ-МАРКЕТИНГА В СТРАТЕГИИ УДЕРЖАНИЯ АУДИТОРИИ ТОРГОВЫХ ЦЕНТРОВ: КЕЙС ТОРГОВОГО ЦЕНТРА OLDCITY

КОРОТКАЯ ЕЛЕНА ДМИТРИЕВНА
магистрант
ФЭУ УО «Гродненский государственный университет им. Янки Купалы»

Аннотация: В статье проведен анализ маркетинговых коммуникаций и роли ивент-маркетинга на примере торгового центра OldCity. В тексте рассмотрены событийные мероприятия как механизм создания добавленной стоимости и удержания аудитории. При подготовке материала проанализированы кейсы проведения мероприятий, данные о трафике и финансовые показатели монетизации площадей.
Ключевые слова: маркетинговые коммуникации, ивент-маркетинг, торговый центр, экономика впечатлений, OldCity.

ANALYSIS OF THE TRANSFORMATION OF THE ROLE OF EVENT MARKETING IN THE STRATEGY FOR RETAINING THE AUDIENCE OF SHOPPING CENTERS: THE CASE OF THE OLDCITY SHOPPING CENTER

Korotkaya Elena Dmitrievna

Abstract: The article analyzes marketing communications and the role of event marketing using the OldCity shopping center as an example. The text discusses event activities as a mechanism for creating added value and retaining the audience. In preparing this material, case studies of events, traffic data, and financial indicators of space monetization were analyzed.
Key words: marketing communications, event marketing, shopping center, experience economy, OldCity.

В условиях глобальной трансформации рынка коммерческой недвижимости и усиления конкурентного давления со стороны маркетплейсов и онлайн-ретейлеров, система маркетинговых коммуникаций торгового центра (далее - ТЦ) перестает быть просто инструментом информирования о скидках. Сегодня она выступает фундаментальным механизмом создания добавленной стоимости объекта, формирования уникального потребительского опыта и удержания аудитории.

Согласно концепции «экономики впечатлений», разработанной Б. Пайном и Дж. Гилмором, товары и услуги становятся объектами конкуренции, тогда как эмоции и опыт приобретают статус самостоятельной экономической ценности [1]. Современные торговые центры трансформируются из утилитарных мест для покупок в многофункциональные пространства – «третьи места» (по Р. Олденбургу), ориентированные на иммерсивный опыт через развлечения, гастрономию и тематические мероприятия [2]. В связи с этим, оценка эффективности маркетинговых коммуникаций требует комплексного подхода, охватывающего цифровые каналы, событийный маркетинг и промо-мероприятия внутри объекта.

Для проведения анализа роли ивент-маркетинга в стратегии продвижения торгового центра за основу возьмем кейс регионального ТЦ OldCity. На данном примере оценим влияние событийных мероприятий на показатели трафика и лояльности, а также их прямого экономического вклада.

ТЦ OldCity ведет активную политику в диджитал-сегменте. У ТЦ имеется собственный официальный сайт «oldcity.by», поддерживающим двуязычность (русский и английский), что важно для позиционирования объекта как точки притяжения для транзитных и региональных посетителей, а также наличием рядом стоящего многоэтажного общежития как для русскоговорящих, так и для иностранных студентов. Ключевым каналом повседневной коммуникации выступают социальные сети: Instagram* (принадлежит компании Meta, признанной экстремистской организацией и запрещённой на территории Российской Федерации) и TikTok (@oldcity.grodno).

По состоянию на конец сентября 2026 года аудитория ТЦ OldCity в Instagram[1] превышает 62 100 подписчиков. Контент-стратегия включает анонсы мероприятий, презентации новых арендаторов, интерактивные сторис и розыгрыши [3].

Однако, несмотря на количественные показатели охвата, цифровые коммуникации ТЦ OldCity сталкиваются с парадоксом: торговые центры успешно собирают цифровую аудиторию, но не имеют инструментов для её глубокой монетизации и удержания, они тратят ресурсы на привлечение аудитории в соцсети (где алгоритмы управления не принадлежат им), но не развивают собственный, контролируемый цифровой канал. Без собственного мобильного приложения ТЦ OldCity не может эффективно использовать аудиторию, собранную в социальных сетях. Коммуникация в социальных сетях носит односторонний характер, не позволяя внедрить персонализированные push-уведомления, цифровые карты лояльности и механизмы кросс-продаж между арендаторами на основе истории покупок конкретного пользователя.

Несмотря на это, в ответ на снижение пешеходного трафика во втором полугодии 2025 года, обусловленное как общерыночными тенденциями, так и экзогенными факторами инфраструктурного характера – перекрытием пешеходных зон ввиду строительства дополнительных торговых павильонов ТЦ, управляющая компания «Конте Инвест» сделала стратегическую ставку на событийный маркетинг. Ивент-маркетинг позволяет создавать информационные поводы СМИ, а также для визита, которые невозможно воспроизвести на маркетплейсах.

Анализ календаря мероприятий ТЦ OldCity за 2025–2026 годы позволяет разделить используемые коммуникационные механики на три кластера, каждый из которых решает специфические маркетинговые задачи (табл. 1) [3, 4].

Таблица 1

Типология и эффективность событийного маркетинга ТЦ OldCity

Кластер мероприятий	Формат и примеры	Целевая аудитория (ЦА)	Маркетинговый эффект и влияние на показатели
Социально-ориентированные и массовые	Круглогодичные ярмарки ремесленников, сельскохозяйственные ярмарки на парковке.	Молодые семьи, люди старшего возраста (55+), жители региона.	Формирование имиджа «народного» центра, повышение лояльности локального сообщества. Генерация стабильного трафика в «низкие» сезоны.
Имиджевые и адреналиновые	Открытие мотосезона, соревнования по дрифтингу «Gorilla Drift Pro Liga 2».	Мужская аудитория, молодежь, авто- и мотосообщество.	Выход за пределы стереотипа «ТЦ - для женского шопинга». Создание вирусного контента. Привлечение аудитории из отдаленных районов.
Эмоциональные и семейные	Пенные вечеринки, детские праздники, тематические квесты, гастрономические фестивали, детские киносеансы в ТЦ.	Женщины 25-40 лет с детьми.	Увеличение времени пребывания в ТЦ. Стимулирование сопутствующих покупок (фуд-корт, детский развлекательный центр, товары для детей).

[1] Принадлежит компании Meta Platforms Inc., деятельность которой по реализации социальных сетей Facebook и Instagram признана экстремистской и запрещена на территории Российской Федерации.

Особого внимания заслуживает ***монетизация общих зон и парковочных пространств***, которые превращаются из классических удобных зон в активы, способные приносить как прямую, так и косвенную выручку.

ТЦ OldCity практикует сдачу площадей под ярмарки ремесленников, приуроченные к календарным событиям (День матери, День отца, Новый год и др.). При средней стоимости участия 30 бел. руб./день и среднем количестве участников от 17 до 24 человек, ежедневная прямая выручка объекта составляет около 600 бел. руб [4].

При этом в новогодний период проведение «Новогодней ярмарки», которая в среднем составляет 14 дней, генерирует около 8 400 бел. руб.; праздники «8 марта» и «Дней Родителей» (10 дней суммарно) - около 6 000 бел. руб.; «23 февраля» и другие (около 8 дней) – в районе 4 800 бел. руб.

Таким образом, только за счет календарных ярмарок ремесленников ТЦ генерирует порядка 19 200 бел. руб. прямой дополнительной выручки ежегодно, не считая косвенного роста чека у якорных арендаторов.

Помимо этого, еженедельные ***сельскохозяйственные ярмарки*** на выходных (в сентябре, октябре и в один весенний месяц) с участием от 50 до 100 фермеров приносят управляющей компании около 5 000 бел. руб. чистой прибыли ежемесячно. За сезон (3 месяца) прямая прибыль составляет 15 000 бел. руб [4]. При этом ярмарки выполняют функцию мощного «якоря» для иногородних посетителей, для которых поездка в Гродно совмещается с решением бытовых задач и последующим шопингом в ТЦ.

Особого внимания заслуживает кластер ***экстремальных мероприятий***, которые меняют демографическую структуру аудитории ТЦ. Традиционно ядро посетителей региональных ТЦ составляют женщины в возрасте около 40 лет. Проведение на парковочном пространстве ТЦ масштабных событий, таких как 5-й этап соревнований по дрифтингу «Gorilla Drift Pro2» (август 2026 года, более 30 пилотов со всей страны), решает проблему гендерного и возрастного дисбаланса.

Данные систем автоматического подсчета посетителей продемонстрировали значительный эффект от события. Если среднемесячный трафик ТЦ в выходной день по итогам первого полугодия 2026 года и аналогичного периода 2025 года находится в диапазоне 13 700 – 14 300 человек, то в дни проведения мероприятия совокупный трафик за два выходных дня превышает 36 000 человек. Таким образом, рост трафика в дни проведения адреналиновых событий составляет свыше 25–30% относительно базовых выходных показателей. Это решает проблему гендерного дисбаланса: если ядро аудитории ТЦ составляют женщины (около 84,5%), то агрессивные, зрелищные мероприятия привлекают мужскую аудиторию, формируя мощный вирусный охват в социальных сетях.

Не менее важным ярким примером кросс-селлинга и создания добавленной стоимости является «кофе-фесты», прошедшие в ноябре 2025 года и апреле 2026 года. Механика объединила арендаторов фуд-корта и кофейных островов, установив единую фиксированную цену на сеты, состоящие из кофе и десертов.

Концепция оказалась настолько востребованной и рыночно устойчивой, что впоследствии аналогичная механика была адаптирована и масштабирована крупным игроком рынка – ТРК Galleria Minsk, под названием «COFFEE WEEKS». Это подтверждает, что ТЦ OldCity не просто следует за рынком, а сам задает тренды в региональном ритейле.

Для увеличения времени пребывания и формирования эмоциональной привязанности ТЦ использует внутренние, камерные мероприятия, не требующие больших ресурсов, но создающих эффект заботы о посетителе:

1. ***Музыкальные вечера и выставки-дегустации***. Они формируют фоновую атмосферу, стимулируют спонтанные визиты без четкой цели покупки.

2. ***Детские мероприятия и мастер-классы***. Они удерживают семьи в ТЦ на протяжении 3-4 часов. Пока дети вовлечены в анимационную программу, родители совершают целевые и импульсные покупки.

3. ***Бьюти-зоны и консультации (визажисты, стилисты, врачи)***. Предоставление бесплатных услуг профильных специалистов на территории ТЦ решает задачу персонализации. Посетитель

получает добавленную ценность (экспертное мнение), а ТЦ и арендаторы получают инструмент для «мягких продаж» и демонстрации товаров в действии.

Таким образом, ивент-маркетинг в современных реалиях перестал быть просто развлечением; он стал критическим инфраструктурным элементом выживания и развития торгового центра. Кейс ТЦ OldCity наглядно демонстрирует, как грамотная типология мероприятий – от социально-ориентированных ярмарок до адреналиновых мероприятий, позволяет нивелировать инфраструктурные ограничения, корректировать гендерный дисбаланс аудитории и генерировать значительную прямую и косвенную выручку.

Однако успех событийного маркетинга в долгосрочной перспективе невозможен без цифровой надстройки. Переход от модели вещания в соцсетях к модели персонализированного диалога через собственную IT-экосистему является одним из ключевых условий для сохранения конкурентоспособности ТЦ OldCity в эпоху доминирования маркетплейсов и изменения потребительских привычек.

Список источников

1. Pine B. J., Gilmore J. H. Welcome to the Experience Economy // Harvard Business Review. – 1998. – Vol. 76, No. 4. – P. 97–105. – URL: https://enlillebid.dk/mmd/wp-content/uploads/2012/03/Welcome-to-the-Experience-Economy-Pine-and-Gilmore.pdf (дата обращения: 20.10.2026).

2. Oldenburg R. The Great Good Place: Cafes, Coffee Shops, Bookstores, Bars, Hair Salons, and Other Hangouts at the Heart of a Community. – New York : Da Capo Press, 1999. – URL: https://raggeduniversity.co.uk/wp-content/uploads/2025/03/1_x_The-Great-Good-Place-Cafes-Coffee-Shops-Bookstores-Bars-Ray-Oldenburg-.pdf (дата обращения: 21.10.2026).

3. Торговый центр OldCity (Гродно) : официальная страница в Instagram. – URL: https://www.instagram.com/oldcity.grodno/ (дата обращения: 22.10.2026).

ФИНАНСЫ, ДЕНЕЖНОЕ ОБРАЩЕНИЕ И КРЕДИТ

УДК 336.77

ДЕПОЗИТЫ НАСЕЛЕНИЯ И КРЕДИТНЫЕ РИСКИ БАНКОВ БЕЛАРУСИ

КИСЕЛЬ СЕРГЕЙ ЛЕОНИДОВИЧ
канд. экон. наук, доцент, начальник отдела управления резервом
ГУ “Агентство по гарантированному возмещению банковских вкладов”,
Республика Беларусь, г. Минск

Аннотация: В статье проанализированы риски для депозитов населения, которые обусловлены возможным неисполнением обязательств по активам банков. Эти риски определяются как кредитные. Автор предложил методику оценки уровня подверженности подверженности рассматриваемых депозитов кредитным рискам и апробировал её на основе данных о качестве банковских активов в Беларуси. Дополнительно была исследована структура депозитов населения, подверженных кредитному риску, с позиций системной значимости и формы собственности банков.
Ключевые слова: кредитный риск; банк; депозиты, качество активов.

HOUSEHOLD DEPOSITS AND CREDIT RISKS OF BANKS IN BELARUS

Kisel Sergei Leonidovich

Abstract: The article analyzes the risks to household deposits that are caused by the possible failure to meet obligations regarding banks’ assets. These risks are defined as credit risks. The author proposed a methodology for assessing the level of exposure of the considered deposits to credit risks and tested it using data on the quality of bank assets in Belarus. Additionally, the structure of household deposits exposed to credit risk was examined from the perspective of systemic importance and the form of ownership of the banks.
Keywords: credit risk; bank; deposits; asset quality.

Введение.

Средства населения выступают ключевым компонентом ресурсной базы коммерческих банков [1, 2]. В условиях ограниченной развитости финансового рынка Республики Беларусь для физических лиц банковские депозиты фактически остаются доминирующим инструментом сбережения накоплений, практически не имея равноценных альтернатив. Это обусловливает вынужденную подверженность частных вкладчиков совокупности банковских рисков: наряду с системными рисками банковского сектора в целом, граждане принимают на себя и индивидуальные риски качества активов конкретного банка, выбирая лишь степень такой подверженности. Совокупность индивидуальных решений формирует агрегированный уровень риска по депозитам населения, который связан с качеством актива.

Подверженность депозитов населения кредитному риску в рамках банковской системы можно определить как долю депозитов населения, исполнение обязательств по которым может зависеть от качества кредитного портфеля банков.

Проблематика комплексной оценки подверженности депозитов населения кредитным рискам банков в белорусской экономической литературе остаётся недостаточно разработанной, что определяет актуальность настоящего исследования.

В связи с изложенным цель работы состоит в оценке структуры и уровня подверженности депозитного портфеля населения кредитным рискам на основе методики, разработанной и апробированной автором.

В качестве меры кредитного риска принята доля необслуживаемых активов банка в общем объеме активов, подверженных кредитному риску (далее – доля необслуживаемых активов). При превышении указанным показателем 5%-го барьера кредитный риск банка считается значимым, а преодоление 10%-го барьера сигнализирует о высоком уровне рассматриваемого риска. Масштаб кредитного риска в такой системе координат оценивается бальным методом (при значении доли необслуживаемых кредитов в интервале от 5% до 10% присваивается 1 балл; от 10% и выше - 2 балла).

Приведенные пороговые значения и балльные оценки, введены постановлением Правления Национального банка Республики Беларусь (далее – Национальный банк) [3]. Применяется означенное постановление с 2022 г. для классификации банков по группам риска для целей уплаты календарных взносов в системе гарантированного возмещения депозитов [4].

Обсуждения и результаты.

Результаты балльной оценки кредитного риска за период с 2022-2025 г.г. и первую половину 2026 г., а также динамика доли необслуживаемых кредитов по банковской системе Беларуси показаны на рисунке 1.

Наибольшее количество баллов за повышенный кредитный риск банки Беларуси получили в 2022-2023 гг. Причём пик ухудшения качества кредитного портфеля пришёлся на 2022 г., что совпало с другими негативными геополитическими и экономическими событиями. Последующие полтора года банковская система методично снижала уровень кредитного риска. На основании рисунка 1 можно сделать вывод о том, что в настоящее время в целом ситуация с банковским кредитным риском в Беларуси стабилизовалась. Однако, отдельные банки имеют различную склонность к реализации кредитного риска, что обусловлено, в первую очередь, структурой клиентской базы банков. В условиях финансовой нестабильности данное обстоятельство потенциально может создать в банках с высокой вероятностью реализации кредитного риска проблемы с исполнением обязательств перед вкладчиками.

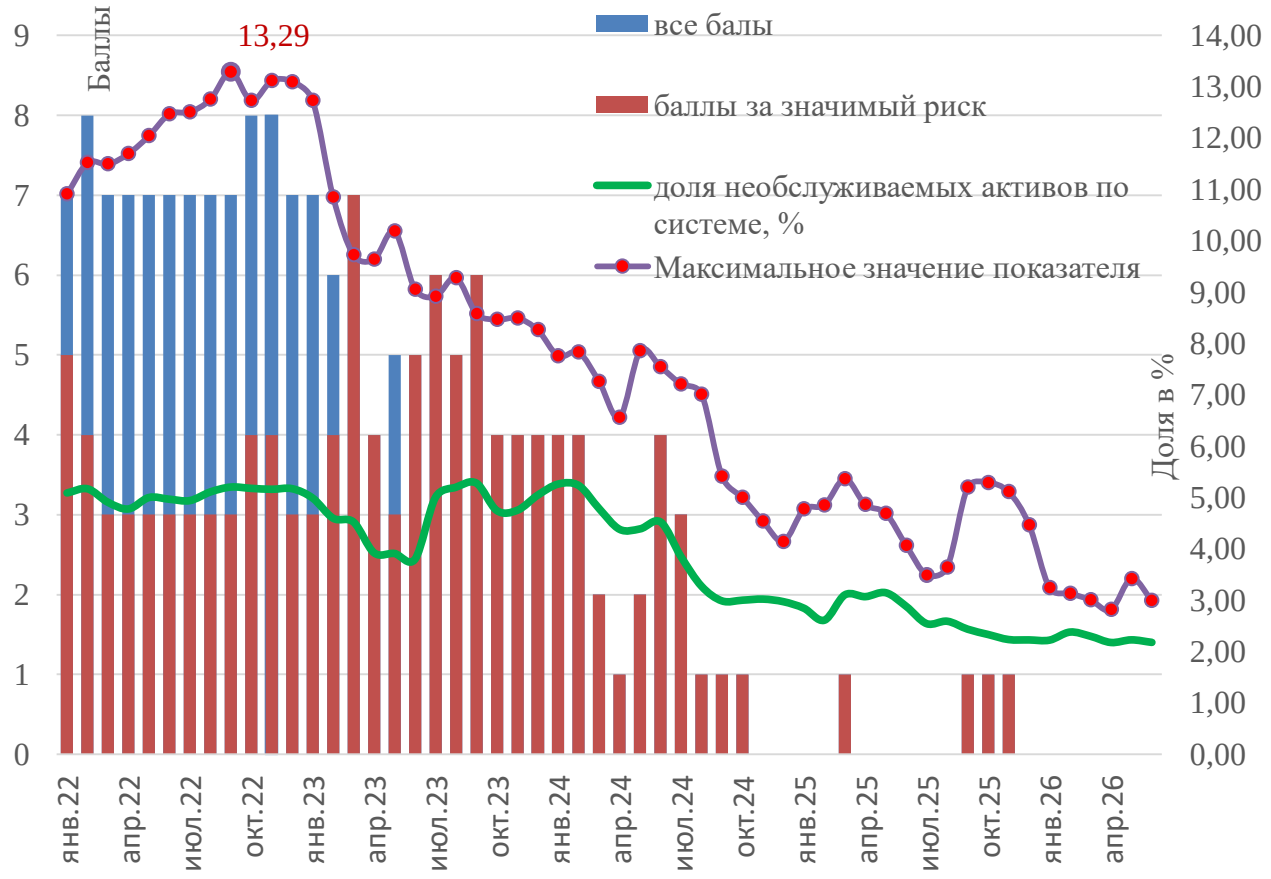


Рис. 1. Метрики кредитного риска в банковской системе Беларуси

Эта зависимость учтена при оценке подверженности депозитов населения кредитному риску. Для оценки использована следующая формула:

$$\text{ПКР} = \sum_i^n (V_i \times p_i) \times 100\% / V \,,$$

где:

ПКР – удельный вес банковских депозитов населения, на исполнение обязательств по которым может повлиять кредитный риск банка;

V_i – объем депозитов населения в *i*-м банке;

V – объем депозитов населения в банковской системе Беларуси;

p_i – вероятность реализации кредитного риска в *i*-м банке, рассчитанная на основе данных о балльных оценках банка за превышение пороговых значений доли необслуживаемых активов.

С использованием приведенной формулы установлено, что в портфеле депозитов населения по состоянию на 1 июля 2026 г. кредитному риску подвержены 11,58% средств населения. Указанную цифру можно принять во внимание при стресс-тестировании достаточности резерва национального страховщика депозитов в сценарии, который предусматривает гарантированное возмещение вкладов физическим лицам в связи с критичным ухудшением кредитных портфелей банков.

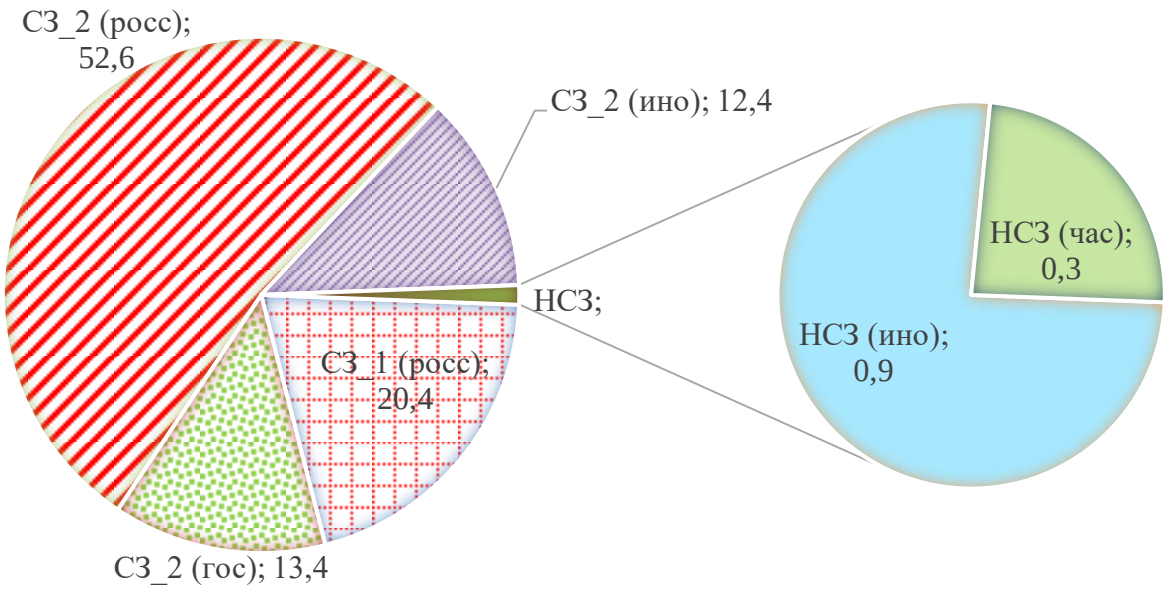


Рис. 2. Распределение по банкам депозитов, подверженных кредитному риску, %

Примечание: СЗ_1, СЗ_2, НСЗ – банки, отнесённые Национальным банком к 1-й и 2-й группам системной значимости, а также банки, не являющиеся системно значимыми; гос, росс, ино, час – банки, имеющие в основном государственный, российский, прочий иностранный и частный белорусский капитал.

Однако, при подобном использовании полученной оценки следует учитывать и структуру распределения по банкам депозитов населения, подверженных кредитному риску. Это обусловлено тем, что в любой банковской системе действует принцип “too big to fall”. Для Республики Беларусь этот принцип распространяется на находящиеся в государственной собственности банки ОАО "АСБ Беларусбанк" и ОАО "Белагропромбанк". На рынке депозитов населения эти два банка являются крупнейшими опера-

торами. На 1 июля 2026 г. на счетах в ОАО "АСБ Беларусбанк" и ОАО "Белагропромбанк" находились 44,2% и 14,4% средств населения соответственно. В депозитах населения, подверженных кредитному риску, удельный вес ОАО "АСБ Беларусбанк" составил 53%. Такая высокая оценка в данном случае указывает на то, что при проблемах с качеством активов в ОАО "АСБ Беларусбанк" государству как собственнику придётся принимать меры по капитализации банка. Однако интересы вкладчиков эта ситуация не должна затронуть. Второй крупный государственный банк, ОАО "Белагропромбанк", при оценке вероятности ухудшения качества портфеля получил 0%, и формально для депозитов в этом банке кредитный риск активов то же не имеет значения. Такая ситуация обусловлено тем, что активы ОАО "Белагропромбанк" в значительной мере уже покрыты государственными гарантиями.

Без учёта двух крупнейших государственных банков доля депозитов населения, подверженных кредитному риску, сократилась более чем в два раза. Её распределение по группам банков с учетом их системной значимости и формы собственности отражено на рисунке 2. Данные, приведенные на рисунке, указывают на то, что основная часть рассматриваемых депозитов оказалась сосредоточена в банках, имеющих российский капитал. Этот фактор должен быть учтён при регулировании деятельности названной группы банков.

Заключение.

Проведенные оценка и анализ показали свою значимость для выявления групп банков, негативные изменения кредитного портфеля которых могут представлять угрозу интересам вкладчиков-физических лиц. Одновременно методы и результаты проведенного анализа важны для стресс-тестирования резерва национального страховщика депозитов.

Список источников

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

2. Кисель, С. Л. Средства населения в ресурсной базе банков: Возможности и риски / С. Л. Кисель // Экономика и современный менеджмент: теория, методология, практика : Сборник статей XXV Международной научно-практической конференции, Пенза, 05 октября 2026 года. – Пенза: МЦНС "Наука и Просвещение", 2026. – С. 46-50. – EDN ZNABYI.

3. 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 // Национальный банк Республики Беларусь. - URL: https://www.nbrb.by/legislation/documents/pp53_kr.pdf (дата обращения: 25.10.2026).

4. Кисель, С. Л. Обязательные взносы и их контроль в системе гарантированного возмещения депозитов в Республике Беларусь / С. Л. Кисель // Наука, общество, инновации: актуальные вопросы теории и практики : Монография. – Пенза : Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2026. – С. 51-67.

УДК 336

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К СОДЕРЖАНИЮ ПОНЯТИЯ «РЕАЛЬНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ»

БАЛИХИНА НЭЛЛА ВЛАДИМИРОВНА
к.э.н, доцент
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова,
г. Москва

Аннотация: Сложившаяся в настоящее время в России экономическая ситуация – снижение темпов экономического роста, инвестиционной активности хозяйствующих субъектов и, как итог, отечественной экономики в целом требует проведения более глубоких исследований вопросов теории и практики инвестиционной деятельности, в т.ч. содержание ее основополагающих понятий.
Рост инвестиций в основной капитал способствует обновлению и модернизации основных фондов, внедрению новых технологий в реальный сектор экономики, создает условия для успешного социально-экономического развития страны, повышения благосостояния населения.
Ключевые слова: инвестиционная активность, реальные инвестиции, капитальные вложения, основные фонды, инвестиционный процесс.

THEORETICAL APPROACHES TO THE CONTENT OF THE CONCEPT OF "REAL INVESTMENTS"

Balikhina Nella Vladimirovna

Abstract: The current economic situation in Russia – a decrease in economic growth, investment activity of business entities and, as a result, the domestic economy as a whole requires deeper research into the theory and practice of investment activity, including the content of its fundamental concepts. The growth of investments in fixed assets contributes to the renewal and modernization of fixed assets, the introduction of new technologies into the real sector of the economy, creates conditions for successful socio-economic development of the country, improving the welfare of the population.
Key words: investment activity, real investments, capital investments, fixed assets, investment process.

Инвестиции – сложное и многогранное понятие, поэтому их трактовка в научных и методических публикациях весьма разнообразна, порой противоречива, что требует более глубокого и системного подхода к раскрытию их экономического содержания. Экономический рост, развитие экономики и социальное благополучие страны в целом или отдельного хозяйствующего субъекта основывается на возможностях и мотивации осуществления инвестиционной деятельности, что всегда сопряжено, как минимум, с двумя основными факторами - временем и риском, что повышает значимость проведения качественного анализа как доходности инвестиций, так и сопутствующих им рисков.

Необходимо отметить, что сами по себе инвестиции не являются единственным фактором успешного социально-экономического развития страны. Важным представляется качество организации инвестиционного процесса, его цели и стратегические задачи, общественная значимость, результативность.

Как известно, термин «инвестиции» происходит от латинского слова «invest», что означает «вкладывать». Поэтому наиболее распространенные определения инвестиций трактуются как вложения капитала в различных его формах в какие-либо проекты, приносящие доход. Такое толкование представляется упрощенным, не отражающим глубинной сути инвестиций, их функционального значе-

ния. В целом можно отметить, что на сущность понятия «инвестиции» отсутствует единая точка зрения, в том числе в общепризнанных работах экономистов и энциклопедических финансово-экономических словарях.

Развернутое определение реальных инвестиций в части формы вложения капитала и цели их осуществления представлено в Федеральном законе № 39-ФЗ «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений»: инвестиции — это денежные средства, ценные бумаги, иное имущество, в том числе имущественные права, иные права, имеющие денежную оценку, вкладываемые в объекты предпринимательской и (или) иной деятельности в целях получения прибыли и (или) достижения иного полезного эффекта [1]. Стоит отметить, что законодательная трактовка носит более информационный и практический характер, не раскрывая при этом экономической сути реальных инвестиций. В том же законе приводится определение капитальных вложений - инвестиции в основной капитал (основные средства), в том числе затраты на новое строительство, реконструкцию и техническое перевооружение действующих предприятий, приобретение машин, оборудования, инструмента, инвентаря, проектно-изыскательские работы и другие затраты[1]. Таким образом, к капитальным вложениям относят, в основном, затраты на создание и воспроизводство основных фондов, т.е. создание нового реального капитала, а также часть материально-производственных запасов.

В законодательной практике определение капитальных вложений представлено также в Федеральном законе N 69-ФЗ "О защите и поощрении капиталовложений в Российской Федерации": капиталовложения - вложенные в инвестиционный проект на предынвестиционной и инвестиционной стадиях денежные средства организации, реализующей проект, а в целях реализации инвестиционного проекта в сфере здравоохранения, образования, культуры или физической культуры и спорта - также средства, предоставленные организации, реализующей проект, ее инвестором (инвесторами) в качестве пожертвований[2].

Маконнелл К.Р., Брю С.Л. и Флинн Ш. М. рассматривают инвестиции как капиталовложения. В своем учебнике Экономикс они пишут: «… инвестиции означают расходы на строительство новых заводов, на станки и оборудование с длительным сроком службы и т.п.» [3, с.640]. Такая трактовка представляется обоснованной, она определяет долговременный характер реальных инвестиций и создание реального капитала.

Таким образом, реальные инвестиции представляют собой капиталообразующие инвестиции, укрупненный состав которых представлен на рис. 1.

Рис. 1. Составляющие реальных инвестиций

С точки зрения экономического содержания инвестиции – это часть общественных ресурсов, которые изымаются из текущего потребления и вкладываются в экономику с целью получения экономического или социального эффекта в будущем. По существу, инвестиции – это объективно необходимое отложенное потребление. Их динамика, структура показывают, в каких пропорциях общество распределяет доступные ему ресурсы между текущим потреблением и задачами своего выживания в будущем.

Мотивом инвестиционной деятельности, безусловно, является получение дохода (прибыли). Однако в современной трактовке цели инвестирования не сводятся исключительно к финансовому результату. Все большее значение приобретает достижение иного полезного эффекта, такого как повышение социальной ответственности бизнеса, улучшение экологических показателей, развитие человеческого капитала и укрепление репутации компании.

Финансирование инвестиционного проекта, направленного на обновление или модернизацию основных фондов хозяйствующего субъекта, расширение объемов хозяйственной деятельности имеет свои особенности на всех стадиях его реализации, что обосновывается спецификой осуществления реальных инвестиций (рис. 2).

Рис. 2. Характерные особенности реальных инвестиций

Сущность инвестиций многогранна и выходит за рамки просто финансовых вложений с целью получения дополнительного дохода. Особое значение инвестиции имеют в капиталоёмких отраслях, где масштабные проекты требуют значительных финансовых ресурсов и длительных сроков реализации. На микроуровне, то есть на уровне отдельного хозяйствующего субъекта, инвестиции являются условием выживания и роста, позволяя обновлять основные фонды, осваивать новые технологии, увеличивать выпуск продукции и, в конечном счете, укреплять свои конкурентные позиции на рынке. На макроуровне инвестиции ведут к созданию новых рабочих мест, внедрению инновационных технологий, увеличению производственных мощностей и, в конечном счете, к росту валового внутреннего продукта.

Таким образом, реальные инвестиции отличает долгосрочный характер инвестиционного процесса, его направленность на расширенное удовлетворение потребностей экономического или социального характера и создание нового реального капитала или капиталообразование, которое выражается в чистом приросте реального капитала общества.

Список источников

1. Федеральный закон от 25.02.1999 № 39-ФЗ «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» (ред. от 23.03.2026) // СПС «КонсультантПлюс».

2. Федеральный закон от 01.04.2020 № 69-ФЗ «О защите и поощрении капиталовложений в Российской Федерации» (ред. от 04.11.2025) // СПС «КонсультантПлюс».

3. Макконнелл К. Р. Экономикс: принципы, проблемы и политика : учебник / К. Р. Макконнелл, С. Л. Брю, Ш. М. Флинн ; пер. с англ. – 21-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 1152 с.

УДК: 336.76:519.86

РАЗВИТИЕ ИНСТРУМЕНТОВ МОДЕЛИРОВАНИЯ ВЛИЯНИЯ АЛГОРИТМИЧЕСКОЙ АКТИВНОСТИ НА РЫНОЧНУЮ ЛИКВИДНОСТЬ И ВОЛАТИЛЬНОСТЬ

МАКЕЕВ СЕРГЕЙ НИКОЛАЕВИЧ
аспирант
Российский Экономический Университет им Г.В.Плеханова

Аннотация: Целью статьи является теоретическое обоснование необходимости развития инструментов моделирования влияния алгоритмической активности на рыночную ликвидность и волатильность. Обосновано, что такие инструменты позволяют анализировать на нескольких уровнях (микро-, мезо, макро-) вовлеченные процессы с учетом многоуровневых эффектов, выявленных в ходе анализа дисфункций торговых систем фондового рынка.
Ключевые слова: фондовый рынок, ликвидность, волатильность, автоматизированные системы, рыночные процессы, системная устойчивость

DEVELOPING TOOLS TO MODEL THE IMPACT OF ALGORITHMIC ACTIVITY ON MARKET LIQUIDITY AND VOLATILITY

Makeev Sergey Nikolaevich

Abstract. This article aims to provide a theoretical rationale for developing tools to model the impact of algorithmic activity on market liquidity and volatility. It demonstrates that such tools enable the analysis of relevant processes across multiple levels (micro, meso, and macro), accounting for the multi-level effects identified through the analysis of dysfunctions in stock market trading systems.
Keywords: stock market, liquidity, volatility, automated systems, market processes, system resilience.

Моделирование взаимосвязи между алгоритмической активностью и рыночной ликвидностью требует учета фундаментальных микроструктурных эффектов, которые трансформируются под воздействием автоматизации. В классической теории (Glosten, Milgrom, Kyle) ликвидность рассматривается с учетом асимметрии информации и издержек исполнения, поскольку частота ордеров служит прокси-переменной для интенсивности информационного потока [1, с. 25-27]. Но в условиях современного фондового рынка, на котором наблюдается доминирование алгоритмических систем, эта связь усложняется за счет того, что высокая частота транзакций может одновременно отражать как усиление конкуренции и сужение спредов, так и реализацию манипулятивных стратегий (спуфинг, лайтинг), искусственно искажающих восприятие глубины рынка [2, 3]. Все вышеизложенное актуализирует цель данной статьи, которая состоит в обосновании значимости и необходимости развития инструментов моделирования влияния алгоритмической активности на рыночную ликвидность и волатильность, позволяющих комплексно анализировать вовлеченные процессы с учетом многоуровневых эффектов, выявленных в ходе анализа дисфункций торговых систем фондового рынка.

В результате важным методическим вызовом становится разграничение «полезной» алгоритми-

ческой активности, способствующей повышению ликвидности, и «деструктивной», провоцирующей волатильность и каскадные эффекты. Для этого необходима многоуровневая логика анализа, соответствующая иерархии рыночных эффектов:

1. на микроуровне необходимо изучение поведения отдельных участников и исполнение сделок;
2. на мезоуровне важно проанализировать инфраструктурные ограничения и институциональные реакции;
3. на макроуровне целесообразно исследовать уровень системной устойчивости и динамику индексов (параметров) фондового рынка.

Такой подход позволит избежать упрощения, характерного для одномерных моделей, и учесть косвенные эффекты алгоритмизации, основные из которых систематизированы в таблице 1.

Таблица 1

Основные косвенные эффекты алгоритмической торговли

Косвенные эффекты / Группа проблем	На микроуровне	На мезоуровне	На макроуровне
Ошибки программного обеспечения	Рост осторожности инвесторов при использовании алгоритмических стратегий; увеличение затрат трейдеров на дублирующие проверки сделок; снижение готовности к инновациям из-за вероятности технических сбоев	Усиление спроса на независимые системы верификации алгоритмов; развитие рынка страховых продуктов от IT-рисков; повышение требований к тестированию ПО у бирж	Замедление технологического прогресса в торговле; перераспределение капитала в менее автоматизированные сегменты рынка; рост системных рисков из-за фрагментации инфраструктуры
Инфраструктурные сбои в биржевых системах	Переход участников на альтернативные торговые площадки; формирование «теневых» каналов связи для обхода перегрузок; усиление роли офлайн-согласования крупных сделок	Инвестиции в географически распределенные дата-центры; стандартизация протоколов аварийного переключения; создание отраслевых фондов для компенсации убытков от сбоев	Повышение стоимости биржевой инфраструктуры для экономики; риск регионального расслоения рынков при неравномерном развитии инфраструктуры; усиление концентрации ликвидности у крупнейших площадок
Манипулятивные практики	Отказ институциональных инвесторов от высокочастотной торговли; рост спроса на «медленные» ордера с защитой от манипуляций; снижение активности розничных трейдеров из-за ощущения несправедливости	Внедрение систем детекции аномальной активности; появление специализированных агентств по расследованию алгоритмических нарушений; ужесточение требований к раскрытию торговых стратегий	Эрозия доверия к рыночным механизмам; искажение распределения капитала (переток в менее прозрачные активы); усиление регуляторного давления на финансовые технологии

Источник: составлено автором

В качестве базового инструментария следует применять регрессионные модели (OLS, GLS, квантильная регрессия), формализующие зависимость ликвидности L_t от частоты транзакций F_t и контрольных переменных X_t в виде уравнения:

$$L_t = \alpha + \beta F_t + \gamma X_t + \varepsilon_t, \quad (1)$$

где показателями ликвидности могут быть спред, глубина стакана и коэффициент неликвидности (Amihud illiquidity ratio), а частота транзакций измеряется как количество сделок или объем торгов за фиксированный интервал времени. Контрольные переменные могут включать волатильность, объем торгов, время суток и индикаторы рыночной турбулентности, что позволяет изолировать эффект алгоритмической активности от общерыночных факторов.

При этом линейные модели имеют существенные ограничения при описании нелинейных эффектов, характерных для алгоритмической торговли. Поэтому в дополнение следует использовать агент-ориентированные модели (ABM), имитирующие взаимодействие разнородных участников (HFT-

алгоритмы, маркет-мейкеры, институциональные инвесторы) с учетом правил поведения, параметров реакции на цену и доли алгоритмических участников. Их применение позволит воспроизводить эмерджентные свойства рынка, включая кластеризацию сделок, «гонку вооружений» за скорость и каскадные срабатывания стоп-лоссов, которые невозможно адекватно отразить в рамках традиционных эконометрических моделей [2, с.99-101].

Для анализа динамики и коинтеграции частоты транзакций и ликвидности применяются модели временных рядов (ARIMA, GARCH, VECM), учитывающие автокорреляцию, гетероскедастичность и долгосрочные равновесные соотношения. Согласно выводам, отраженным в научной литературе, серьезное внимание нужно уделять процессам Хоукса, моделирующим самовозбуждающую динамику транзакций и кластеризацию ордеров, что особенно актуально для высокочастотной торговли, где интенсивность сделок зависит от предыдущих событий [1, с. 98-101; 4, с. 4-5]. Это особенно важно в условиях инфраструктурных ограничений, когда даже при наличии видимой ликвидности фактическое исполнение может происходить по худшим ценам из-за рассинхронизации потоков данных и исполнения.

В-третьих, волатильность в условиях алгоритмической торговли на фондовом рынке имеет сложную структуру, включающую как фундаментальные шоки, так и технические сбои, манипулятивные практики и каскадные реакции алгоритмов. Традиционные меры волатильности (например, стандартное отклонение доходности) не позволяют разграничивать эти источники, что снижает интерпретируемость результатов. Для решения этой проблемы в рамках исследований используются дополнительные метрики, такие как индекс операционного риска, отражающий влияние задержек и сбоев на исполнение сделок, и индекс устойчивости к шокам, оценивающий способность стратегий сохранять доходность при резких колебаниях.

Подводя итог проведенному исследованию, можно сделать вывод о том, что высокая частота транзакций меняет поведение отдельных участников: розничные инвесторы становятся более осторожными, институциональные переходят к «медленным» ордерам, а маркет-мейкеры усиливают риск-менеджмент. Поэтому одним из его основных результатов становится подтверждение многоуровневого характера влияния алгоритмической активности на рынок и, следовательно, необходимости развития инструментов моделирования данных процессов.

Список источников

1. Вильямс, Л. Долгосрочные секреты краткосрочной торговли / Л. Вильямс. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 352 с. – ISBN 978-5-9614-1545-8.

2. Гайомей Дж. Развитие методов моделирования и прогнозирования волатильности доходности финансовых активов на основе высокочастотных данных : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.13 / Гайомей Джон; [Место защиты: ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого»]. - Санкт-Петербург, 2022. - 307 с.

3. Глебова А.Г., Ковалева А.А. Прогнозирование волатильности российского биржевого рынка акций в условиях международных экономических санкций // Финансы: теория и практика. 2024. № 28 (1). С. 20-29. doi: 10.26794/2587-5671-2024-28-1-20-29

4. Егорова Л. Г. Применение процессов Хоукса для прогнозирования финансовых рисков / Л. Г. Егорова, И. Ю. Климюк. – М. : Издательский дом Высшей школы экономики, 2017. – 36 с. – (Серия WP7 «Математические методы анализа решений в экономике, бизнесе и политике» ; WP7/2017/02)..

5. Кандауров Д.В. История, современное состояние и перспективы развития автоматизированных торговых систем на фондовом рынке // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. 2025. №19 (1). С. 88-98. doi: 10.14529/em250107.

УДК 336

МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ КРЕДИТНЫМИ РИСКАМИ БАНКОВ

САНДАХМЕДОВ КАЗАНБЕК ИСАМУТДИНОВИЧ
аспирант
Ростовский государственный экономический университет РИНХ

Аннотация: Статья посвящена анализу состава кредитных рисков и механизмов управления ими. Рассматриваются особенности проявления кредитных рисков для банков и получателей кредитов, а также механизмы управления кредитными рисками. Сделан вывод о том, что только комплексный подход к управлению кредитными рисками обеспечивает повышение эффективности банковской деятельности.
Ключевые слова: кредитный риск, коммерческий банк, механизмы управления рисками, причины возникновения рисков, эффективность банковской деятельности.

CREDIT RISK MANAGEMENT MECHANISMS OF BANKS

Sandakhmedov Kazanbek I.

Abstract: The article is devoted to the analysis of the composition of credit risks and the mechanisms for managing them. The features of how credit risks manifest themselves for banks and loan recipients are examined, as well as the mechanisms for managing credit risks. It is concluded that only a comprehensive approach to managing credit risks ensures an increase in the efficiency of banking activities.
Keywords: credit risk, commercial bank, risk management mechanisms, causes of risk occurrence, efficiency of banking activities.

Для банковской деятельности важное значение имеет управление кредитными рисками, поскольку именно этот вид рисков является для банков наиболее значимым и требующем разработки специальных управленческих механизмов. Кредитный риск возникает вследствие неисполнения заемщиком своих обязательств перед банком или по срокам поступления обязательных платежей, или поступления их в неполном объеме. Проявление кредитного риска связано с нарушением заемщиком условий кредитного соглашения, что может привести к возникновению проблем в движении денежных средств в системе банковского оборота, и в то же время может оказать отрицательное воздействие на снижение банковской ликвидности [1]. Не смотря на достаточную проработанность мер по управлению кредитным риском для банков, он до сих пор остается наиболее проблемной сферой банковской деятельности. В связи с этим управление кредитными рисками для банков является наиболее актуальным вопросом, поскольку с ним связаны условия формирования конкурентоспособности и надежности кредитной организации.

Разработка механизмов управления кредитными рисками осуществляется в рамках применяемых банками системных подходов, построенных на сочетании выявления рисков и их оценки, подбора методов снижения рисков и их мониторинга. В банковской деятельности выделяют три вида основных кредитных рисков, среди которых:

- потребительский риск;
- корпоративный риск;
- страновой риск.

Потребительский риск при кредитовании представляет собой вероятность того, что заемщик не

будет выполнять своих обязательств по кредитному договору, в то время как для банка этот риск связан с финансовыми потерями из-за невозврата заемных ресурсов. Этот риск возникает вследствие проявления нескольких причин. Во-первых, возникновения финансовых трудностей у заемщика после потери работы, болезни или снижения получаемого дохода. Во-вторых, при наличии высокой долговой нагрузки у заемщика, значительно снижающей способность обслуживания кредита. В-третьих, плохой кредитной истории заемщика, в которой отражены предыдущие просрочки платежей и недобросовестное исполнение кредитных обязательств. В-четвертых, низкая финансовая грамотность заемщика может приводить его к ошибкам при принятии решения о кредите. В-пятых, внешние экономические факторы могут ухудшать положение заемщика и способствовать снижению его платежеспособности.

Управление потребительским риском при кредитовании представляет собой системный процесс, построенный на нескольких взаимосвязанных этапах и инструментах, цель которых состоит в минимизации возможных потерь для кредитора [2]. Основным механизмом при этом выступает оценка кредитоспособности заемщика, которая присваивает его заявке соответствующий оценочный балл. Действие оценочного механизма дополняется установлением лимитов заемщику с целью предотвращения чрезмерной концентрации риска. Другим механизмом выступает использование обеспечения в качестве защиты от невозврата кредита заемщиком. Не менее важным механизмом является диверсификация кредитного портфеля, обеспечивающая распределение ресурсов между заемщиками из разных отраслей и регионов. Дополняет действие этого механизма кредитный мониторинг, позволяющий своевременно выявить признаки ухудшения ситуации для принятия корректирующих мер. Этому также способствует применение скоринговых моделей, обеспечивающих вероятностный прогноз возврата заемных средств.

Корпоративный риск в кредитовании связан с вероятностью невыполнения своих финансовых обязательств со стороны компании, взявшей в банке кредит, что сопровождается нарушением условий кредитного договора. Корпоративный риск складывается из двух групп рисков: внешних, возникающих из-за факторов вне контроля компании, и внутренних, связанных с проблемами внутри самой компании. Первая группа рисков проявляется под влиянием макроэкономических, отраслевых, законодательных, страновых и политических факторов. Вторая группа рисков связана с неэффективностью деятельности компании, проявлением риска ее ликвидности, ошибками в управлении финансами, ведущими к возникновению убытков, а также операционными рисками.

Управление корпоративными рисками при кредитовании строится на комплексе механизмов, включающих как анализ заявки, так и контроль после выдачи кредита. Анализ заявки позволяет банку изучить финансовую отчетность, проанализировать кредитную историю, оценить качество управления заемщика и оценить бизнес-план для целей кредитования. По результатам проверки банк может устанавливать лимиты и ограничения заемщику с целью минимизации рисков и диверсификации кредитного портфеля [3]. Использование обеспечения выступает другим важным механизмом управления рисками заемщика, где применяется залог имущества, гарантии поручительства и страхование залогового имущества. Кроме того, банк формирует резервы для компенсации возможных потерь по ссудам, т.е. создает финансовый буфер для покрытия вероятных убытков. При этом осуществляет регулярный мониторинг финансового состояния заемщика, контроль за соблюдением условий договора и анализ макросреды, способной повлиять на его платежеспособность. Управление корпоративными рисками также предусматривает применение финансовых инструментов, таких как хеджирование (использование производных финансовых инструментов) и ценовые сговоры (ограничение максимальной величины процентной ставки).

Страновой риск в кредитовании возникает из-за специфики текущего момента развития страны, особенностей государственного контроля, макроэкономического регулирования и управления. Страновой риск подразделяется на две формы проявления – через трансграничный и суверенный риски. Если первый охватывает вероятность дефолта по всем требованиям банка к заемщикам-нерезидентам, то суверенный риск представляет собой часть странового риска, касающегося требований к государственным и муниципальным органам иностранного государства [4].

Для преодоления странового риска кредиторы применяют комплекс аналитических, договорных и

структурных механизмов. Аналитические механизмы направлены на оценку и мониторинг рисков до и в период кредитования, в частности применяется стресс-тестирование путем моделирования экстремальных сценариев оценки устойчивости проектов к неблагоприятным изменениям внешней среды. Инструменты договорных механизмов становятся частью кредитного соглашения для наложения на заемщика дополнительных обязательств. Структурные механизмы создают дополнительные барьеры для риска на уровне организации или рынка. При этом они предусматривают диверсификацию кредитного портфеля, кредитное страхование и выпуск деривативов, получение государственных гарантий и господдержки, усиление регуляторных требований. Ценовые механизмы напрямую связывают уровень доходности и риска, поскольку в их основе лежат инструменты ценообразования, основанные на риске.

Таким образом, эффективное управление кредитными рисками строится на комплексном подходе, в рамках которого кредиторы не просто оценивают риски, но и оценивают их и активно хеджируют путем использования всего арсенала имеющихся инструментов с учетом изменяющейся макроэкономической и политической ситуации.

Список источников

1. Щеглова С.С., Колесник Е.С., Бохняк Я.С. Управление рисками в банковской деятельности // Научный вестник: Финансы, банки, инвестиции. – 2017. - №1. – С.76-80.
2. Сидоренко А.С., Землякова Н.С. Управление кредитными рисками при потребительском кредитовании публичного акционерного общества «Сбербанк» // Вестник Евразийской науки. – 2020. - № 2. https://esj.today/PDF/56ECVN220.pdf.
3. Рамзаева Е.П., Кравченко О.В. Анализ управления корпоративным кредитным риском коммерческого банка // Вестник удмуртского университета. – 2023. – Т.33, вып.4. – С.623-628.
4. Калинская Ю.С. Риск-менеджмент внешней кредитной политики России в условиях глобальных вызовов // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». -2016. - Том 8, №6. - http://naukovedenie.ru/PDF/65EVN616.pdf.

УДК 330

ОСОБЕННОСТИ ВЗАИМНЫХ ФОНДОВ И ТЕКУЩИЕ ТЕНДЕНЦИИ ИХ РАЗВИТИЯ НА РЫНКЕ США

КАБАЛИНОВ АНДРЕЙ ИГОРЕВИЧ
студент
МГИМО (У) МИД России

Аннотация: в данной работе автором были рассмотрены взаимные фонды, которые объединяют средства инвесторов для покупки диверсифицированного портфеля ценных бумаг под управлением профессионалов. В работе описаны особенности взаимных фонды, виды комиссий, история и современное состояние рынка в США, а также ключевые тенденции его развития.
Ключевые слова: взаимные фонды, комиссия по ценным бумагам и биржам, инвестиции, финансовое управление, комиссии.

FEATURES OF MUTUAL FUNDS AND CURRENT TRENDS IN THEIR DEVELOPMENT ON THE US MARKET

Kabalinov Andrey Igorevich

Abstract: in this work the author has considered mutual funds that pool capital from investors to purchase a diversified portfolio of securities, managed by professionals. This work outlines characteristics of mutual funds, the types of fees involved, the history and current state of the U.S. market, and key trends shaping its development.
Key words: mutual funds, securities and exchange commission, investments, financial management, fees.

Взаимный фонд (Mutual Funds)— это тип инвестиционного фонда, известный как фонд открытого типа, который объединяет средства множества инвесторов и вкладывает их исходя из конкретных инвестиционных целей. Взаимные фонды регистрируются в Комиссии по ценным бумагам и биржам (SEC) и регулируются ею. Благодаря встроенной диверсификации и профессиональному управлению, взаимные фонды предлагают определенные преимущества по сравнению с покупкой отдельных акций и облигаций.

Фонд привлекает деньги, продавая собственные акции (паи) инвесторам. Полученные средства используются для приобретения портфеля акций, облигаций, краткосрочных инструментов денежного рынка, других ценных бумаг или активов, либо их комбинации. Каждый пай представляет собой долю собственности в фонде и дает инвестору пропорциональное право (в зависимости от количества принадлежащих ему паев) на доход и прирост капитала, который фонд получает от своих вложений.

Конкретные инвестиции, которые совершает фонд, определяются его целями, а в случае активного управления — инвестиционным стилем и мастерством профессионального управляющего фонда. Активы, находящиеся во владении взаимного фонда, называются базовыми инвестициями, и доходность этих инвестиций за вычетом комиссий фонда определяет инвестиционный доход пайщика.

Все детали о взаимном фонде, включая его инвестиционную стратегию, профиль риска, историю доходности, информацию об управлении и комиссиях, представлены в его проспекте. Всегда следует внимательно изучать проспект перед инвестированием в фонд.

Взаимные фонды являются долевыми инвестициями, как и отдельные акции. Когда вы покупаете паи фонда, вы становитесь совладельцем фонда и участвуете в его прибыли. Например, когда базовые акции или облигации фонда приносят доход в виде дивидендов или процентов, фонд выплачивает эту прибыль (после вычета расходов) своим пайщикам в виде промежуточных выплат дохода. Кроме того, когда фонд получает прирост капитала от продажи инвестиций из своего портфеля по более высокой цене, он перечисляет эту чистую прибыль пайщикам в виде выплат прироста капитала. Обычно у вас есть возможность получать эти выплаты наличными или автоматически реинвестировать их обратно в фонд для увеличения количества принадлежащих вам паев.

Одной из ключевых отличительных черт взаимного фонда является то, что инвесторы могут покупать и продавать паи в любое время. Фонд выпускает новые паи для удовлетворения возросшего спроса и выкупает паи у инвесторов, желающих их продать. Иногда взаимные фонды становятся настолько большими, что закрываются для новых инвесторов. Однако даже если взаимный фонд закрыт для новых вложений, он остается фондом открытого типа, так как существующие пайщики могут продолжать покупать и продавать паи.

Взаимные фонды рассчитывают стоимость одного пая, известную как стоимость чистых активов (СЧА), только один раз в день, после закрытия инвестиционных рынков. Все покупки и продажи за день фиксируются по этой СЧА. Чтобы рассчитать СЧА, фонд суммирует общую стоимость своих инвестиционных активов, вычитает комиссии и расходы фонда и делит полученную сумму на количество паев, находящихся у инвесторов на данный момент.

В отличие от цен на акции, СЧА не обязательно является показателем успеха фонда. Поскольку взаимные фонды могут постоянно выпускать новые паи и выкупать старые, количество паев и объем вложенных в фонд долларов постоянно меняются. Именно поэтому для сравнения взаимных фондов правильнее смотреть на их общую доходность с течением времени, а не сравнивать значения СЧА. Однако всегда помните, что прошлые результаты не гарантируют будущих доходов.

У всех взаимных фондов есть комиссии: некоторые взимаются в определенные моменты в зависимости от ваших действий, а другие — на постоянной основе:

Управленческие комиссии (Management fees) — эти сборы идут на оплату услуг управляющего портфелем фонда.

Комиссии 12b-1 — эти сборы, ограниченные 1% от ваших активов в фонде, вычитаются из активов фонда для покрытия расходов на маркетинг и продажу паев, на некоторые услуги пайщикам, а иногда и для выплаты бонусов сотрудникам.

Прочие расходы (Other expenses) — в эту категорию входят затраты на предоставление услуг пайщикам, не покрываемые комиссиями 12b-1 или платой за управление портфелем. Вы также оплачиваете транзакционные издержки по сделкам, которые совершает фонд, хотя эта сумма не выделяется в отчетности отдельно, в отличие от других сборов.

Комиссии за ведение счета (Account fees) — фонды могут взимать отдельную плату за обслуживание вашего счета, особенно если сумма ваших инвестиций опускается ниже установленного минимального уровня.

Комиссии за погашение (Redemption fees) — чтобы препятствовать очень краткосрочной торговле, фонды часто взимают комиссию за погашение с инвесторов, которые продают паи вскоре после их покупки. Срок действия таких комиссий может составлять от нескольких дней до более чем года.

Комиссии за перевод (Exchange fees) — некоторые фонды также взимают плату за перевод средств из одного фонда в другой, предлагаемый той же инвестиционной компанией.

Комиссии при покупке (Purchase fees) — независимо от того, взимает ли фонд фронтальную надбавку при продаже, он может установить комиссию при покупке в момент приобретения паев.

Первые взаимные фонды в США появились в 1924 г., и сразу же стали стремительно развиваться. На уровень развития взаимных фондов наибольшее влияние оказали такие факторы, как создание новых видов ценных бумаг, каналов дистрибуции инвестиционных продуктов, принятие законов, стимулировавших частные сбережения, устранение проблемы двойного налогообложения доходов фондов и частных инвесторов, введение индивидуальных и корпоративных пенсионных планов.

В отличие от страховых продуктов и банковских депозитов, взаимные фонды не обязаны были гарантировать минимальную доходность участникам пенсионных планов, т.е. они были освобождены от фидуциарной ответственности, предусмотренной ERISA. Они оказались самым простым и прозрачным продуктом для принятия владельцами ИПС собственных инвестиционных решений; по ним регулярно публиковались проспекты эмиссии и отчетность.

Взаимные фонды находились под постоянным вниманием Департамента регулирования трудовых отношений, ответственного за надзор за пенсионными схемами, что обеспечивало эффективный маркетинг акциям взаимных фондов. Информация о взаимных фондах, их показателях ежедневно публиковалась в ведущих деловых газетах. Важную роль играл феномен Питера Линча, показывавшего выдающиеся результаты в управлении Magellan Fund из группы Фиделити, ежедневно тиражируемые в СМИ.

Р. Позен увязывает успех взаимных фондов с высокой доходностью рынка акций в 1960-х, 1980-х и 1990-х гг., созданием новых продуктов, таких как фонды денежного рынка, благоприятными условиями налогообложения пенсионных планов в 1960-х, успешной диверсификацией вложений фондов в периоды медвежьего рынка, легкостью их доступа к новым рынкам, с низкими издержками по поиску привлекательных фондов в условиях их активной рекламы.

Рынок взаимных фондов США управляет активами в размере 30,09 триллиона долларов США в 2025 году и, по прогнозам, достигнет 39,22 триллиона долларов США к 2030 году, расширяясь со среднегодовым темпом роста 5,44%.

Сжатие комиссий, автоматическое подключение в рамках Закона SECURE 2.0, стабильные притоки в пассивные фонды и технологически обеспеченные каналы распространения укрепляют эту траекторию роста. Устойчивая доходность казначейских векселей перенаправила денежные средства в фонды денежного рынка, однако крупные управляющие превращают препятствия в масштабные преимущества за счет операционной эффективности.

Модернизация регулирования, включая одобрение SEC классов акций ETF для взаимных фондов, ускоряет инновации продуктов, которые сочетают активные навыки с пассивными структурами. В совокупности эта динамика сигнализирует о переломном моменте, в котором рынок взаимных фондов США вознаграждает фирмы, способные сочетать низкозатратные основные предложения со специализированными стратегиями и цифровым клиентским опытом.

Акционерные фонды по итогам 2025 сохранили 56,67% доли рынка взаимных фондов США, подчеркивая их центральную роль в портфеле. Однако прогнозируется, что сегмент 'Прочие' будет увеличивать свои долю. Запуск ETF Goldman Sachs U.S. Large Cap Buffer 3 иллюстрирует активную линейку продуктов, которая углубляет варианты защиты от потерь. Облигационные фонды по-прежнему стабилизируют распределение во время колебаний ставок, в то время как гибридные стратегии процветают от спроса на фонды целевой даты, связанного с автоматическим подключением.

По типу инвестора розничные инвесторы контролировали 86,34% размера рынка взаимных фондов США в 2025 году и, по прогнозам, будут расти со среднегодовым темпом 5,82%. По стилю управления активные стратегии составляли 59,22% доли размера рынка взаимных фондов США. По каналу распространения брокерские фирмы лидировали с 42,73% долей доходов от размера рынка взаимных фондов США в 2025 году.

Список источников

1. Деньги, кредит, банки : учебник / под ред. О. И. Лаврушина. – 11-е изд., перераб. и доп. – М. : КНОРУС, 2013. – 448 с.

2. Экономика инвестиционных фондов : монография / А. Е. Абрамов, К. С. Акшенцева, М. И. Чернова, Д. А. Логинова, Д. В. Новиков, А. Д. Радыгин, Ю. В. Сивай ; под общ. ред. А. Д. Радыгина. – М. : Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2015. – 720 с.

3. Fink M. P. The Rise of Mutual Funds: An Insider's View. – 2nd ed. – Oxford : Oxford University Press, 2011.

4. Bogle J. C. Common Sense on Mutual Funds: Fully Updated 10th Anniversary Edition. – Hoboken,

NJ : John Wiley & Sons, 2009.

5. Fidelity Investments. Mutual Funds : официальный сайт. – URL: https://www.fidelity.com/mutual-funds/fidelity-funds/overview.

УДК 336.717.061

УПРАВЛЕНИЕ КРЕДИТНЫМ РИСКОМ РОЗНИЧНОГО ПОРТФЕЛЯ БАНКА В УСЛОВИЯХ ВЛОЖЕННЫХ МАКРОПРУДЕНЦИАЛЬНЫХ ЛИМИТОВ

АГАЦАРСКИЙ АЛИКБЕР КАЗИБЕКОВИЧ
магистрант
АНО ВО «Московский университет «Синергия»

Научный руководитель: Белотелова Жанна Сергеевна
канд. экон. наук, доцент,
АНО ВО «Московский университет «Синергия»

Аннотация: Со II квартала 2026 года Банк России применяет макропруденциальные лимиты на вложенной основе: общий лимит установлен на выдачи заёмщикам с показателем долговой нагрузки свыше 50 %, а внутри него действует сублимит на выдачи с нагрузкой свыше 80 %. Регулятор задаёт верхнюю границу доли рискованных выдач, но не определяет, какие именно кредиты в неё попадут, и выбор остаётся за банком. Квота рискованных выдач рассматривается в статье как дефицитный внутренний ресурс, распределение которого сведено к задаче линейного программирования с критерием экономической прибыли. Модельный расчёт по десяти сегментам показывает, что отказ от инерционного пропорционального отсечения в пользу оптимального распределения квоты повышает экономическую прибыль примерно на пятую часть при полном соблюдении регуляторных ограничений.
Ключевые слова: макропруденциальные лимиты, показатель долговой нагрузки, кредитный риск, розничный кредитный портфель, экономическая прибыль, теневая цена ограничения, линейное программирование, кредитная политика банка

RETAIL CREDIT RISK MANAGEMENT IN A BANK UNDER NESTED MACROPRUDENTIAL LIMITS

Agatsarsky Alikber Kazibekovich

Scientific adviser: Belotelova Zhanna Sergeevna

Abstract: Since the second quarter of 2026 the Bank of Russia has applied macroprudential limits on a nested basis: an overall limit is set on loans to borrowers with a debt service-to-income ratio above 50 per cent, with an embedded sublimit on loans above 80 per cent. The regulator fixes the upper bound of the risky share of new lending but does not decide which particular loans will fill that bound, and this choice is left to the bank. The paper treats the quota of risky originations as a scarce internal resource and reduces its allocation to a linear programming problem with an economic profit objective. A model calculation covering ten retail lending segments shows that replacing inertial pro-rata cutting with optimal quota allocation raises economic profit by roughly one fifth while all regulatory constraints remain satisfied. Dual values of the problem yield an admission rule for segments competing for the quota, and the shadow price of the limit is proposed as an internal transfer price of the regulatory resource.

Key words: macroprudential limits, debt service-to-income ratio, credit risk, retail loan portfolio, economic profit, shadow price, linear programming, bank credit policy

Три года действия макропруденциальных лимитов (далее МПЛ) изменили структуру российского рынка необеспеченного потребительского кредитования заметно сильнее, чем предшествовавшее им десятилетие работы с надбавками к коэффициентам риска. Доля выдач заёмщикам с показателем долговой нагрузки (ПДН) свыше 50 % сократилась с 63 % по итогам IV квартала 2022 года до 18 % по итогам IV квартала 2025 года [1, с. 42]. В 2020–2021 годах, когда в распоряжении регулятора были только надбавки, та же доля держалась в среднем около 60 % [2, с. 3]. Сам Банк России объясняет разрыв просто: надбавки меняют поведение банка лишь тогда, когда коэффициент риска доведён до «заградительного» уровня, а при умеренном ужесточении банк с достаточным запасом капитала продолжает кредитовать рискованного заёмщика [2, с. 3].

Количественное ограничение устроено иначе. Оно не удорожает рискованную выдачу, а прямо ограничивает её долю, и потому действует независимо от того, сколько у банка капитала. Побочный эффект такой конструкции обсуждается реже: лимит превращает рискованную выдачу в квотируемое благо. Регулятор определяет размер квоты, но не определяет, какие именно кредиты её заполнят. Выбор остаётся внутри банка.

Первое значение лимита, 25 % выдач заёмщикам с ПДН свыше 80 %, начало действовать с I квартала 2023 года при фактической доле 36 % кварталом ранее [2, с. 4]. Ограничение связывало с самого начала, однако пространство для манёвра оставалось широким: под лимит попадала только верхняя группа нагрузки, а диапазон 50–80 % регулировался лишь с IV квартала 2023 года. Сегодня картина другая. На IV квартал 2026 года допустимая доля выдач с ПДН свыше 50 % по необеспеченным кредитам без лимита кредитования установлена на уровне 15 %, сублимит по ПДН свыше 80 % составляет 1 %, а фактическая доля во II квартале 2026 года была 16 и 2 % соответственно [3]. Банковский сектор в среднем упирается в границу, и каждый рубль квоты приобретает альтернативную стоимость. Правовым основанием лимитов служит статья 45.6 Федерального закона о Банке России [4], порядок их установления и применения определён Указанием Банка России от 03.02.2025 № 6993-У [5].

Отдельного внимания заслуживает изменение конструкции лимита. До II квартала 2026 года лимиты для диапазонов ПДН 50–80 % и свыше 80 % устанавливались раздельно. Со II квартала 2026 года Банк России перешёл к вложенной схеме: лимит задаётся на сегмент выдач с ПДН свыше 50 %, а внутри него действует сублимит на выдачи с ПДН свыше 80 %. Регулятор прямо указывает, что такое решение «увеличивает гибкость МПЛ» и позволяет банкам перераспределять выдачи в менее рискованные сегменты [1, с. 42]. Гибкость означает выбор, а выбор нуждается в правиле.

Цель работы состоит в том, чтобы это правило сформулировать. Задача внутрибанковского распределения квоты рискованных выдач ставится как оптимизационная, решается на модельных данных десяти сегментов розничного кредитования и сопоставляется с двумя практическими политиками, которые встречаются чаще всего.

Изменение конфигурации ограничения

Российская литература по макропруденциальному регулированию розницы развивалась вслед за инструментарием регулятора. Работы начала 2020-х годов сосредоточены на надбавках и на самом показателе долговой нагрузки: О. С. Мирошниченко, Н. С. Воронова и В. В. Гамукин показали, что банковский сектор реагировал на введение показателя полной стоимости кредита чувствительнее, чем на ПДН [6]. Г. Г. Господарчук и Е. О. Сучкова предложили методику идентификации избыточной долговой нагрузки сектора домашних хозяйств [7]. Д. Ю. Гречишникова и М. М. Новосельцева разбирали операционную сторону расчёта нагрузки в банке [8]. Отдельную линию образуют работы о выборе домохозяйства между продуктами розничного кредитования [9]. Более поздние публикации оценивают уже результаты лимитов: О. А. Халтурина и Н. Е. Терешкина сопоставляют меры по снижению закредитованности и приходят к выводу об их разной результативности [10], Ю. В. Ткачева с соавторами описывает сопутствующую перестройку розничных продуктовых линеек [11]. Собственную эмпирическую оценку

эффективности надбавок Банк России дал ещё в 2021 году [12], и именно её выводы предопределили переход к количественным ограничениям.

Общая черта этих работ в том, что банк в них выступает объектом регулирования, а не субъектом решения. Вопрос о том, как банку распорядиться выделенной ему долей рискованных выдач, остаётся на периферии. Между тем именно он становится содержательным, когда лимит связывает.

Таблица 1

Значения макропруденциальных лимитов по необеспеченным потребительским кредитам без лимита кредитования, % от объёма выдач

Период	ПДН 50–80 %[1]	ПДН свыше 80 %	Срок 5 лет и более
I–II кв. 2023	не устанавливался	25	10
III кв. 2023	не устанавливался	20	5
IV кв. 2023	30	5	5
I–II кв. 2024	25	5	5
III кв. 2024	20	5	5
IV кв. 2024	15	3	5
III кв. 2026[2]	18	3	5
IV кв. 2026[2]	15	1	1

[1] С II квартала 2026 года лимит устанавливается на выдачи заёмщикам с ПДН свыше 50 % в целом, а ограничение по ПДН свыше 80 % действует как вложенный сублимит. [2] Значения за 2025 – II квартал 2026 года опущены; на I квартал 2026 года действовали раздельные лимиты 15 % для диапазона 50–80 % и 3 % для группы свыше 80 % [1, с. 42]. Составлено по: [2, с. 3; 3].

Динамика значений МПЛ показана в таблице 1. За два года лимит на выдачи заёмщикам с ПДН свыше 80 % снизился с 25 до 3 %, а вложенная конструкция 2026 года сократила его до 1 %. Параллельно менялась и фактическая структура выдач (рис. 1): доля кредитов заёмщикам с ПДН свыше 80 % упала с 36 % в IV квартале 2022 года до 11 % в III квартале 2024 года [2, с. 4] и до 2 % во II квартале 2026 года [3].

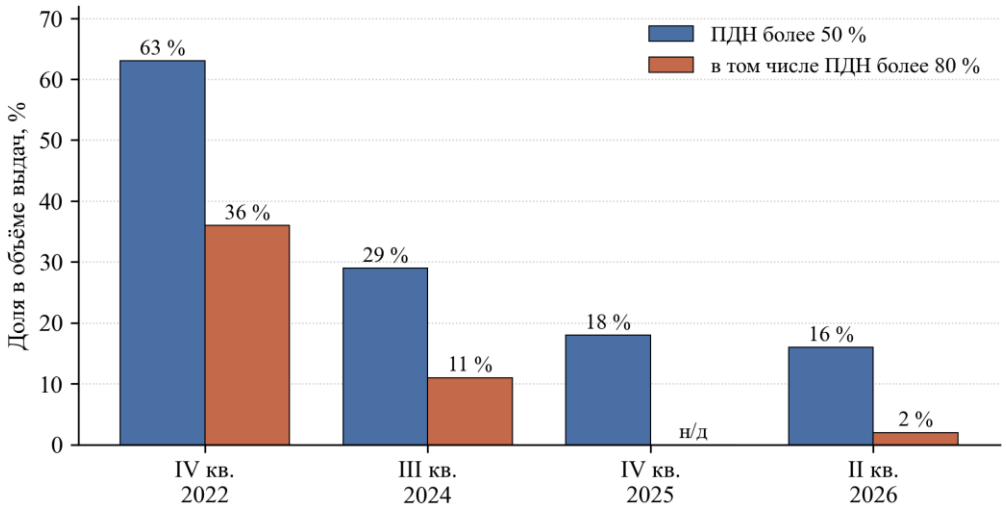


Рис. 1. Доля выдач необеспеченных потребительских кредитов заёмщикам с высокой долговой нагрузкой (составлено по: [1, с. 42; 2, с. 4; 3])

Портфель перестраивается медленнее выдач, что естественно: старые кредиты гасятся годами. На 1 апреля 2026 года на заёмщиков с ПДН свыше 50 % приходилось 35 % задолженности по необеспеченным потребительским кредитам против 45 % годом ранее [1, с. 43]. Долговая нагрузка населения

в целом снизилась с 10,7 % располагаемых доходов на 1 января 2025 года до 9,1 % на 1 января 2026 года [1, с. 5]. Одновременно доля проблемной задолженности в сегменте выросла до 13,1 % на 1 апреля 2026 года [1, с. 5], и рост этот объясняется вызреванием кредитов, выданных в 2023–2024 годах, то есть до того, как лимиты были доведены до нынешней жёсткости. Масштаб клиентской базы, которой касается регулирование, показывают данные бюро кредитных историй: на 1 января 2024 года число заёмщиков банков и МФО достигло 50 млн человек при совокупной задолженности 34,8 трлн руб. [13].

Квота рискованных выдач как дефицитный ресурс

Формализуем задачу планирования выдач на квартал. Пусть розничный бизнес банка разбит на n сегментов, различающихся продуктом, каналом привлечения, группой ПДН и сроком кредита. Для сегмента i известны: удельная маржа m_i (чистый процентный и комиссионный доход за вычетом трансфертной стоимости фондирования и операционных расходов, % годовых), ожидаемые кредитные потери c_i, требуемый капитал k_i на рубль выдачи, а также верхняя оценка спроса D_i. Обозначим через r требуемую доходность на капитал. Переменная x_i есть планируемый объём выдач сегмента.

Удельная экономическая прибыль сегмента определяется выражением

$$e_i = m_i - c_i - r \cdot k_i , \tag{1}$$

Задача распределения принимает вид

$$\Sigma\, e_i\, x_i \longrightarrow \max , \tag{2}$$

при ограничениях

$$\Sigma_{i \in S}50\; x_i \le \lambda_{50} \cdot \Sigma\, x_i , \tag{3}$$

$$\Sigma_{i \in S}80\; x_i \le \lambda_{80} \cdot \Sigma\, x_i , \tag{4}$$

$$\Sigma_{i \in S}\mathrm{T}\; x_i \le \lambda_{\mathrm{T}} \cdot \Sigma\, x_i , \tag{5}$$

$$\Sigma\, x_i \le V ; \quad \Sigma\, k_i\, x_i \le K ; \quad 0 \le x_i \le D_i , \tag{6}$$

где S_{50}, S_{80} и S_{T} суть множества сегментов с ПДН свыше 50 %, с ПДН свыше 80 % и со сроком возврата пять лет и более; λ_{50}, λ_{80} и λ_{T} есть соответствующие значения МПЛ; V есть плановый объём выдач, ограниченный фондированием и аппетитом к росту; K есть капитал, который акционер готов выделить под прирост розничного портфеля. Вложенность лимита отражена тем, что множество S_{80} включено в S_{50}, и рискованная выдача из верхней группы расходует обе квоты сразу.

Ограничения (3)–(5) записаны относительно общего объёма выдач, поэтому они линейны, и вся задача решается симплекс-методом. Экономический смысл такой записи важнее её техники: правая часть ограничения не фиксирована, она растёт вместе с объёмом безрисковых выдач. Банк, наращивающий кредитование заёмщиков с низкой нагрузкой, тем самым расширяет собственную квоту на рискованные выдачи. Этот эффект и закладывает регулятор, когда говорит о стимулах к перераспределению выдач в менее рискованные сегменты.

Пусть π_{50}, π_{80} и π_{T} есть двойственные оценки ограничений (3)–(5). Из условий дополняющей нежёсткости следует правило допуска сегмента в план выдач. Сегмент с ПДН 50–80 % включается в план, если

$$e_i \ge (1 - \lambda_{50}) \cdot \pi_{50} , \tag{7}$$

а сегмент с ПДН свыше 80 % включается, если

$$e_i \ge (1 - \lambda_{50}) \cdot \pi_{50} + (1 - \lambda_{80}) \cdot \pi_{80} . \tag{8}$$

Множитель $(1 - \lambda)$ в правой части появляется потому, что дополнительный рубль рискованной выдачи одновременно увеличивает базу, от которой считается доля. Чистый расход квоты составляет не рубль, а $(1 - \lambda)$ рубля. Правая часть неравенств (7) и (8) есть не что иное, как внутренняя цена регуляторного ресурса, выраженная в тех же единицах, что и доходность сделки. Если эта цена рассчитана и доведена до фронт-офиса, отбор сделок в квоту перестаёт быть предметом ручного согласования.

Модельный расчёт

Расчёт выполнен для условного универсального банка с плановым объёмом розничных выдач 60 млрд руб. за квартал. Параметры сегментов (табл. 2) откалиброваны по публичным данным: доходность привязана к среднерыночным значениям полной стоимости потребительского кредита, опубликованным Банком России 14 августа 2026 года и применяемым к договорам IV квартала 2026 года [14];

трансфертная стоимость фондирования принята равной 15 % годовых при ключевой ставке 14 % [15]; требуемая доходность на капитал принята равной 20 % годовых, норматив достаточности капитала с надбавками 10,5 %. Стоимость риска и коэффициенты риска заданы экспертно и отражают действующую дифференциацию надбавок по ПДН. Расчёт носит иллюстративный характер и не воспроизводит показатели конкретной кредитной организации.

Таблица 2

Параметры сегментов розничных выдач, принятые в расчёте

Сегмент	Группа ПДН	Доходность, %	Операционные расходы, %	Стоимость риска, %	Коэффициент риска	e_i, %	Спрос, млрд руб.
КН-1 Наличными, зарплатные клиенты	менее 50 %	26,2	3,5	2,4	1,00	3,20	9,0
КН-2 Наличными, клиенты банка	менее 50 %	29,3	4,0	4,3	1,00	3,90	11,0
КН-3 Наличными, открытый рынок	менее 50 %	31,1	5,5	7,2	1,10	1,09	10,0
КН-4 Наличными, срок 5 лет и более	менее 50 %	28,5	3,8	5,6	1,10	1,79	7,0
КН-5 Наличными, зарплатные клиенты	50–80 %	31,5	3,5	6,4	1,30	3,87	9,0
КН-6 Наличными, открытый рынок	50–80 %	35,5	5,5	10,2	1,50	1,65	11,0
КН-7 Рефинансирование долга клиентов	свыше 80 %	35,0	3,8	8,0	1,80	4,42	5,0
КН-8 Наличными, открытый рынок	свыше 80 %	38,0	6,0	16,0	2,00	-3,20	4,0
КК-1 Кредитная карта	менее 50 %	28,0	6,0	3,9	1,00	1,00	18,0
КК-2 Кредитная карта	50–80 %	33,0	6,2	8,6	1,40	0,26	9,0

Доходность включает процентный и комиссионный доход. Удельная экономическая прибыль e_i рассчитана по формуле (1) при трансфертной стоимости фондирования 15 % годовых, требуемой доходности на капитал 20 % годовых и нормативе достаточности капитала 10,5 %. Составлено автором.

Значения МПЛ взяты по решению Совета директоров Банка России на IV квартал 2026 года: 15 % на выдачи с ПДН свыше 50 %, вложенный сублимит 1 % на выдачи с ПДН свыше 80 %, 1 % на кредиты сроком пять лет и более [3]. Сопоставлены три политики распределения квоты.

A. Инерционная. Банк удовлетворяет спрос в сложившейся структуре, а при приближении к границе лимита пропорционально урезает все рискованные сегменты. Такой режим воспроизводит распространённую практику, когда соблюдение МПЛ обеспечивается «стоп-краном» в конце квартала.

B. Консервативная. Банк вовсе отказывается от выдач заёмщикам с ПДН свыше 50 %, снимая риск нарушения лимита и заодно теряя доступ к сегментам с повышенной маржой.

C. Оптимальная. Квота распределяется решением задачи (2)–(6).

Разница между политиками сосредоточена не в объёме, а в том, чем заполнена квота. Инерционное отсечение распределяет её пропорционально спросу, поэтому часть дефицитного ресурса достаётся сегменту КН-8 с отрицательной экономической прибылью, а сегмент КН-5, самый доходный среди рискованных, получает лишь 1,66 млрд руб. из возможных 8. Оптимальное решение отдаёт всю

квоту ПДН 50–80 % сегменту КН-5, а вложенный сублимит целиком направляет в КН-7 (рефинансирование задолженности собственных заёмщиков банка). Прирост экономической прибыли к инерционной политике составляет 0,234 млрд руб. в год, или 20,9 %, к консервативной 0,336 млрд руб., или 33,1 %.

Таблица 3

Результаты расчёта по трём политикам распределения квоты

Показатель	A. Инерционная	B. Консервативная	C. Оптимальная
Объём выдач за квартал, млрд руб.	53,9	48,5	57,1
Доля выдач с ПДН свыше 50 %, %	10,26	0,00	15,00
в том числе с ПДН свыше 80 %, %	0,32	0,00	1,00
Доля кредитов сроком 5 лет и более, %	0,68	1,00	1,00
Прибыль до платы за капитал, млрд руб.	2,319	2,055	2,633
Экономическая прибыль (EVA), млрд руб.	1,117	1,015	1,351
Потреблённый капитал, млрд руб.	6,013	5,201	6,411
RAROC, %	38,6	39,5	41,1
EVA на рубль выдач, %	2,07	2,09	2,36

Рассчитано автором.

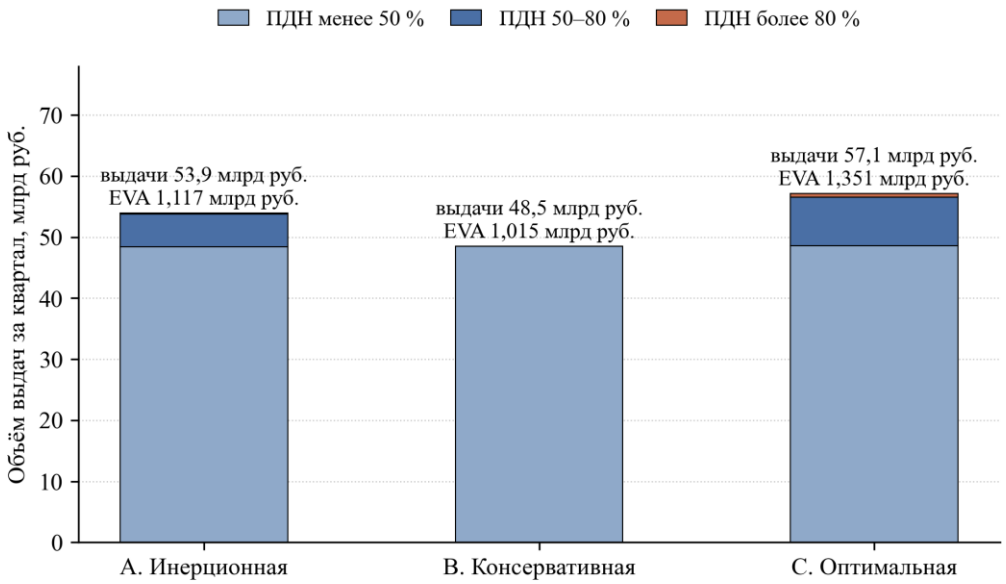


Рис. 2. Структура выдач и экономическая прибыль при трёх политиках распределения квоты (рассчитано автором)

Консервативный вариант проигрывает по неочевидной причине. Отказ от рискованных выдач не только лишает банк маржи, он сокращает и сам объём кредитования: спрос в безрисковых сегментах исчерпывается на уровне 48,5 млрд руб. против плановых 60. Нулевой аппетит к риску в условиях действующих лимитов оказывается дороже, чем аккуратное использование разрешённой доли.

Двойственные оценки решения дают следующие величины: π_{50} = 4,59 % годовых, π_{80} = 0,55 %, π_T = 2,51 %. Подстановка в правила (7) и (8) показывает, что порог допуска для сегментов с ПДН 50–80 % равен 3,90 % годовых, а для сегментов с ПДН свыше 80 % составляет 4,44 %. Сопоставление порогов с удельной экономической прибылью сегментов объясняет полученное решение без обращения к симплекс-таблице: КН-5 (3,87 %) и КН-7 (4,42 %) находятся у самой границы допуска, тогда как КН-6 (1,65 %), КК-2 (0,26 %) и тем более убыточный КН-8 (−3,20 %) отсекаются с большим запасом.

Стоит обратить внимание на сравнительную дешевизну сублимита. Дополнительная плата за вход в группу ПДН свыше 80 % составляет всего 0,55 % годовых, потому что сама квота ничтожна (1 % выдач, около 0,57 млрд руб.). Для банка это означает, что борьба за сублимит имеет смысл только там, где риск действительно понятен: рефинансирование собственного заёмщика с формально высоким ПДН и безупречной платёжной дисциплиной проходит порог, а выдача с открытого рынка не проходит его ни при каких разумных ставках.

Цена регуляторного ужесточения

Та же модель позволяет оценить, во что банку обходится изменение значений лимита. Результаты приведены на рис. 3 и в таблице 4.

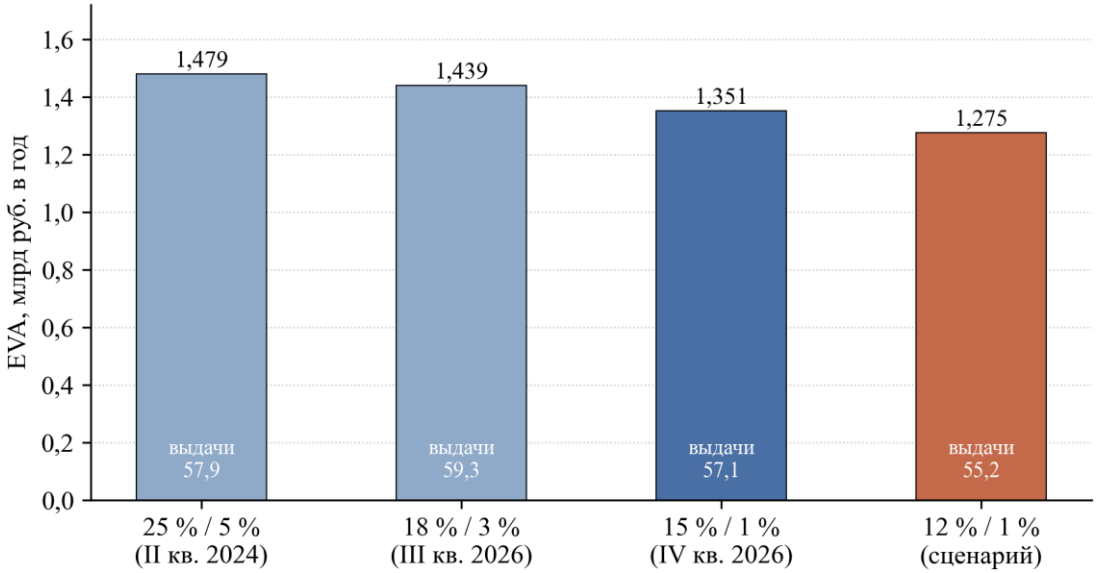


Рис. 3. Экономическая прибыль розничного портфеля при разных значениях макропруденциальных лимитов (рассчитано автором)

Таблица 4

Чувствительность результата к значениям макропруденциальных лимитов

Значения лимитов (ПДН свыше 50 % / свыше 80 %), %	Объём выдач, млрд руб.	Доля выдач с ПДН свыше 50 %, %	EVA, млрд руб.	Δ EVA к IV кв. 2026 г.
25 / 5 (уровень II кв. 2024 г.)	57,9	25,00	1,479	+0,128
18 / 3 (III кв. 2026 г.)	59,3	18,00	1,439	+0,088
15 / 1 (IV кв. 2026 г.)	57,1	15,00	1,351	0,000
12 / 1 (расчётный сценарий)	55,2	12,00	1,275	−0,076
лимиты не применяются	52,5	47,61	1,547	+0,196

Ограничение по доле кредитов сроком пять лет и более во всех сценариях сохранено на уровне IV квартала 2026 года (1 %). Рассчитано автором.

Ужесточение МПЛ с 18 / 3 % (III квартал 2026 года) до 15 / 1 % (IV квартал) стоит модельному банку 0,088 млрд руб. экономической прибыли в год, что составляет 6,1 % её величины. Гипотетическое снижение лимита до 12 % обошлось бы ещё в 0,076 млрд руб. Величины эти невелики относительно масштаба бизнеса, и это само по себе содержательный результат: при разумном распределении квоты действующие лимиты не являются для банка запретительными. Запретительными они становятся для той бизнес-модели, которая строилась на массовых выдачах заёмщикам с предельной нагрузкой, что и было целью регулятора.

Косвенным подтверждением адекватности калибровки служит сценарий без лимитов. Модель в этом случае доводит долю выдач заёмщикам с ПДН свыше 50 % до 47,6 %, тогда как фактическая доля до введения МПЛ, в IV квартале 2022 года, составляла 63 % [1, с. 42]. Порядок величины воспроизводится, хотя модель и недооценивает исторический аппетит сектора к риску.

Следствия для кредитной политики банка

Первое и самое очевидное: квоту нужно планировать в начале квартала, а не спасать в конце. Инерционная политика проигрывает не потому, что банк принимает плохие решения, а потому, что он не принимает их вовсе, заменяя выбор автоматическим отсечением.

Второе касается ценообразования. Теневая цена квоты есть полноценный элемент себестоимости сделки, и её место в модели ценообразования рядом с трансфертной ставкой и стоимостью риска. Банк, который не переносит эту цену в ставку, фактически субсидирует рискованные выдачи за счёт безрисковых.

Третье связано с вложенной конструкцией. Она создаёт внутренний рынок двух ресурсов сразу, и распределять их поочерёдно нельзя: сегмент с ПДН свыше 80 % расходует и общий лимит, и сублимит. Практический вывод состоит в том, что решение об использовании сублимита принимается последним, после того как определён состав претендентов на общую квоту.

Четвёртое относится к управленческой отчётности. Показатель «использование квоты» (доля выдач с ПДН свыше 50 % к установленному лимиту) следует дополнить показателем качества использования, то есть средней удельной экономической прибылью рискованных выдач. Первый показатель говорит только о соблюдении требования, второй о том, насколько разумно банк распорядился ограниченным ресурсом.

Ограничения предложенного подхода понятны. Модель статична и рассматривает один квартал, тогда как реальное планирование ведётся на год с возможностью переносить нагрузку между кварталами. Спрос считается детерминированным, хотя на практике он и сам зависит от ценовой политики банка. Не учитывается конкуренция: отказ одного банка от рискованного сегмента перераспределяет заёмщиков к другому, и совокупный эффект для системы может отличаться от суммы индивидуальных. Каждое из этих ограничений задаёт направление дальнейшей работы.

Заключение

Переход к вложенным макропруденциальным лимитам сместил характер задачи, стоящей перед розничным блоком банка. Соблюдение лимита из вопроса комплаенса превратилось в вопрос управления дефицитным ресурсом, у которого есть измеримая цена. Расчёт показывает, что цена эта существенна: разрыв между инерционным и оптимальным распределением квоты достигает пятой части экономической прибыли розничного портфеля, и достаётся этот выигрыш без единого рубля дополнительного капитала и без нарушения регуляторных требований.

Дальнейшее развитие модели видится в двух направлениях. Первое есть переход к многопериодной постановке с распределением годовой квоты между кварталами и учётом сезонности спроса. Второе есть введение неопределённости: стоимость риска сегмента известна лишь оценочно, и устойчивость оптимального плана к ошибке в этой оценке заслуживает отдельной проверки.

Список источников

1. Обзор финансовой стабильности. № 1 (28). IV квартал 2025 – I квартал 2026 года [Электронный ресурс]. – М.: Банк России, 2026. – Режим доступа: URL: https://www.cbr.ru/analytics/finstab/ofs/ (12.09.2026)

2. О совершенствовании инструмента макропруденциальных лимитов для ограничения системных рисков в розничном кредитовании: информационно-аналитический материал [Электронный ресурс]. – М.: Банк России, 2024. – Режим доступа: URL: https://www.cbr.ru/analytics/finstab/ (12.09.2026)

3. Банк России принял ряд решений по макропруденциальной политике: пресс-релиз от 27 июля 2026 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://www.cbr.ru/press/pr/ (12.09.2026)

4. О Центральном банке Российской Федерации (Банке России): федеральный закон от

10.07.2002 № 86-ФЗ (в ред. от 2026 г.), ст. 45.6 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: http://pravo.gov.ru/ (12.09.2026)

5. О видах кредитов (займов), в отношении которых могут быть установлены макропруденциальные лимиты, о характеристиках указанных кредитов (займов), о порядке установления и применения макропруденциальных лимитов в отношении указанных кредитов (займов): указание Банка России от 03.02.2025 № 6993-У [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://www.cbr.ru/ (12.09.2026)

6. Мирошниченко О. С., Воронова Н. С., Гамукин В. В. Развитие макропруденциального регулирования банковского кредитования физических лиц в России // Финансы: теория и практика. – 2020. – Т. 24, № 4. – С. 75–87.

7. Господарчук Г. Г., Сучкова Е. О. Идентификация чрезмерной долговой нагрузки российского сектора домашних хозяйств // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. – 2021. – № 1. – С. 189–207.

8. Гречишникова Д. Ю., Новосельцева М. М. Анализ операционной деятельности коммерческих банков по оценке уровня долговой нагрузки населения в современных условиях // Экономика, предпринимательство и право. – 2021. – Т. 11, № 5. – С. 1237–1244.

9. Ниворожкина Л. И., Павленко Г. В. Потребительское или ипотечное кредитование? Анализ поведения домохозяйств // Финансовые исследования. – 2022. – № 2 (75). – С. 100–110.

10. Халтурина О. А., Терешкина Н. Е. Закредитованность в России: меры по снижению и их эффективность // Экономическая безопасность. – 2025. – Т. 8, № 1. – С. 213–226.

11. Ткачева Ю. В., Шишкина Л. А., Волынский П. Е. Тенденции и инновации развития банковского розничного кредитования // Современная экономика: проблемы и решения. – 2024. – № 3. – С. 127–138.

12. Оценка эффективности макропруденциальных мер Банка России в сегменте необеспеченного потребительского кредитования: информационно-аналитический материал [Электронный ресурс]. – М.: Банк России, 2021. – Режим доступа: URL: https://www.cbr.ru/analytics/finstab/ (12.09.2026)

13. Анализ тенденций в сегменте розничного кредитования на основе данных бюро кредитных историй. Второе полугодие 2023 года: информационно-аналитический материал [Электронный ресурс]. – М.: Банк России, 2024. – Режим доступа: URL: https://www.cbr.ru/analytics/finstab/bki/ (12.09.2026)

14. Среднерыночные значения полной стоимости потребительского кредита (займа), определённые для кредитных организаций (опубликованы 14.08.2026) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://www.cbr.ru/statistics/bank_sector/psk/ (12.09.2026)

15. Ключевая ставка Банка России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://www.cbr.ru/hd_base/KeyRate/ (12.09.2026)

© Агацарский Аликбер Казибекович, 2026

РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА

УДК 332.1:330.15(575.3)

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ РАЦИОНАЛЬНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В РЕСПУБЛИКЕ ТАДЖИКИСТАН: НА ПРИМЕРЕ ХАТЛОНСКОЙ ОБЛАСТИ

НАЖМУДИНОВ МАНУЧЕХР САФАРАЛИЕВИЧ

к.э.н., ведущий специалист управления исследований проблем предпринимательства и развития частного сектора, Центра стратегических исследований при Президенте Республики Таджикистан

Аннотация: Статья посвящена экономическим механизмам рационального использования материально-технических ресурсов в Республике Таджикистан на примере Хатлонской области. Рассмотрены теоретические основы ресурсосбережения, показатели оценки эффективности и факторы, влияющие на затраты и производственные потери.

Обоснованы направления совершенствования управления запасами, нормирования расхода материалов, технического обслуживания оборудования и межотраслевой кооперации. Предложены практические рекомендации по снижению ресурсных потерь и повышению результативности регионального производства.

Ключевые слова: Региональная экономика; материально-технические ресурсы; ресурсосбережение; экономические механизмы; Хатлонская область; производственные потери; межотраслевая кооперация.

ECONOMIC MECHANISMS FOR THE RATIONAL USE OF MATERIAL AND TECHNICAL RESOURCES IN THE REPUBLIC OF TAJIKISTAN: THE CASE OF KHATLON REGION

Najmudinov Manuchehr Safaralievich

Abstract: The article examines economic mechanisms for the rational use of material and technical resources in the Republic of Tajikistan, focusing on Khatlon Region. It discusses the theoretical foundations of resource conservation, efficiency assessment indicators, and factors affecting production costs and resource losses.

The study identifies ways to improve inventory management, material consumption standards, equipment maintenance, and intersectoral cooperation. Practical recommendations are proposed to reduce resource losses and improve the performance of regional production.

Key words: regional economics; material and technical resources; resource conservation; economic mechanisms; Khatlon Region; production losses; intersectoral cooperation.

Введение: Эффективное использование материально-технических ресурсов выступает одним из значимых условий развития экономики Республики Таджикистан. Удорожание сырья и оборудования, дефицит финансовых средств, а также потребность в модернизации производственных процессов обусловливают необходимость совершенствования системы управления ресурсами.

Данная проблема особенно актуальна для Хатлонской области, где сельское хозяйство, переработка сырья и пищевая промышленность предъявляют значительный спрос на материальные, технические и энергетические ресурсы. Бережное расходование ресурсов, минимизация производственных потерь и укрепление межотраслевого взаимодействия способствуют росту результативности регионального производства **[1, с. 72–75]**.

Одним из ключевых направлений оптимизации производственной деятельности выступает ресурсосбережение. ЮНИДО рассматривает чистое производство и циркулярную экономику в качестве инструментов экономии сырья и уменьшения объёмов отходов **[2]**. Внедрение соответствующих подходов в Республике Таджикистан, включая Хатлонскую область, предполагает адаптацию к особенностям отдельных отраслей и финансовому потенциалу предприятий.

Цель исследования — обосновать экономические механизмы повышения эффективности использования материально-технических ресурсов в Республике Таджикистан на примере Хатлонской области и разработать практические рекомендации по их применению. Методологическую основу составляют системный и сравнительный подходы, методы экономического анализа и обобщения научных положений.

Исследование носит теоретико-аналитический характер!

Теоретические основы использования материально-технических ресурсов

Материальные ресурсы включают предметы труда, применяемые при выпуске продукции, выполнении работ и оказании услуг. В их состав входят сырьё, основные и вспомогательные материалы, полуфабрикаты, комплектующие изделия, топливо, вода и энергия. Технические средства, главным образом производственное оборудование, обеспечивают осуществление технологических операций и нуждаются в регулярном обслуживании и ремонте **[3, с. 65–68]**.

Результативность расходования материальных ресурсов оценивается с помощью показателей материалоёмкости и материалоотдачи:

- материалоёмкость характеризует величину материальных затрат на единицу произведённой продукции;
- материалоотдача отражает объём выпуска, приходящийся на единицу материальных затрат.

Их совместное применение позволяет оценить рациональность использования ресурсов.

На уровень использования материальных ресурсов воздействуют как внутрихозяйственные, так и внешние условия. К первой группе относятся применяемые технологии, установленные нормы расхода, организация снабжения, техническое состояние оборудования и величина производственных потерь. Внешняя среда определяется рыночной конъюнктурой, условиями поставок и транспортными издержками. Колебания цен и изменение доступности сырья и материалов отражаются на себестоимости выпускаемой продукции **[4, с. 186–188]**.

Для развития регионального производства существенное значение имеет координация взаимодействия между отраслями. Сотрудничество сельскохозяйственных производителей, перерабатывающих предприятий и транспортных организаций определяет своевременность поставок, сохранность сырья и степень загрузки производственных мощностей. Управление ресурсами целесообразно осуществлять не только в масштабах отдельных хозяйствующих субъектов, но и с учётом всей региональной производственной цепочки.

Ресурсосберегающее производство ориентировано на снижение потребления сырья, минимизацию образования отходов и вовлечение вторичных материалов в хозяйственный оборот. Согласно подходу ЮНИДО, принципы чистого производства и циркулярной экономики позволяют реализовать эти задачи **[2]**. Для региональных предприятий выбор соответствующих решений должен определяться особенностями производственных процессов и доступными финансовыми средствами.

Экономические механизмы управления ресурсами

Экономический механизм ресурсосбережения охватывает установление нормативов расхода материалов, планирование закупочной деятельности, регулирование запасов и организацию технического обслуживания оборудования. Реализация этих мер направлена на сокращение издержек и уменьшение производственных потерь.

Одним из основных инструментов контроля материальных затрат выступает нормирование. Е. М. Белый и соавторы указывают на необходимость «лимитирования расхода материалов» в соответствии с производственным заданием и установленными нормативами **[3, с. 68]**. Сравнение фактического потребления материалов с утверждёнными нормами помогает обнаруживать отклонения и предупреждать необоснованные расходы.

Оптимизация запасов предусматривает согласование объёмов закупок с производственными потребностями, сезонностью поступления сырья, сроками доставки и условиями хранения. Чрезмерное накопление материальных ценностей повышает расходы на складское содержание, тогда как их дефицит может привести к нарушениям производственного цикла. Объём резервов следует устанавливать с учётом бесперебойной работы предприятия и эффективного использования оборотного капитала.

Дополнительным способом рационализации затрат служит материальное поощрение работников за соблюдение установленных нормативов и предупреждение потерь. При определении достигнутой экономии важно сохранять требования к качеству продукции и учитывать выполнение производственного плана. Комплексное применение контрольных процедур, планирования и системы мотивации способствует более результативному расходованию ресурсов.

Оценка эффективности использования материально-технических ресурсов

Оценивание результативности использования ресурсов осуществляется путём сопоставления производственных затрат с достигнутыми результатами на основе стоимостных и натуральных показателей. Стоимостные показатели характеризуют величину затрат на выпуск продукции, а натуральные отражают потребление сырья и энергии в расчёте на единицу произведённой продукции **[3, с. 66–67]**.

При оценке ресурсных затрат важно принимать во внимание ценовую динамику: увеличение материалоёмкости в стоимостном выражении не обязательно свидетельствует о росте фактического потребления сырья. Для получения объективных результатов денежные показатели необходимо анализировать совместно с натуральными величинами и установленными нормативами **[4, с. 186–188]**.

Таблица 1

Основные показатели оценки использования материально-технических ресурсов

Показатель	Метод расчёта	Экономическое значение
Материалоёмкость продукции	материальные затраты / стоимость произведённой продукции	Затраты материалов на единицу стоимостного результата
Материалоотдача	стоимость произведённой продукции / материальные затраты	Выпуск на единицу материальных затрат
Удельный расход сырья	количество израсходованного сырья / физический объём произведённой продукции.	Расход сырья на единицу продукции
Энергоёмкость продукции	потребление энергии / объём произведённой продукции	Энергозатраты на единицу выпуска
Оборачиваемость запасов	себестоимость реализованной продукции / средняя стоимость запасов за период	Интенсивность использования средств, вложенных в запасы
Коэффициент использования оборудования	фактическое время работы / плановый фонд времени работы оборудования	Степень использования доступного времени оборудования
Уровень производственных потерь	объём потерь сырья / объём поступившего или переработанного сырья × 100%.	Доля сырья, утраченного в процессе хранения, транспортировки или переработки

Источник: составлено автором на основе **[3; 4].**

Представленные показатели позволяют оценить расход материалов, использование запасов и загрузку оборудования. Материалоёмкость и материалоотдача отражают соотношение затрат и выпус-

ка, а удельный расход сырья и уровень потерь помогают выявлять производственные отклонения. Их совместное применение обеспечивает комплексную оценку ресурсной эффективности.

Комплексная оценка ресурсной эффективности предполагает анализ затрат и движения материалов на разных этапах производства. ОЭСР рассматривает анализ материальных потоков как инструмент изучения взаимосвязи между использованием ресурсов, экономической деятельностью и образованием отходов **[5, с. 47, 53–54]**. Данная методика позволяет выявлять потери и определять направления совершенствования ресурсного обеспечения.

Для предприятий Хатлонской области важен контроль расхода сельскохозяйственного сырья и потерь при хранении и переработке. Сопоставление фактических показателей с нормативными позволяет выявлять проблемные участки и определять меры по снижению затрат.

Направления совершенствования ресурсного обеспечения Республики Таджикистан на примере Хатлонской области

Повышение эффективности использования материально-технических ресурсов в Республике Таджикистан требует сокращения потерь при хранении и транспортировке сырья. ФАО отмечает: «Significant losses are caused by inadequate storage» («Значительные потери возникают из-за ненадлежащих условий хранения») **[6]**. Для Хатлонской области это предполагает совершенствование складской инфраструктуры и организации доставки сельскохозяйственной продукции.

Перспективным направлением является развитие кооперации между сельскохозяйственными производителями и перерабатывающими предприятиями. Опыт поддержки кооперативов в Таджикистане, включая предоставление оборудования и помощь в планировании деятельности **[7]**, может способствовать укреплению региональных производственных связей.

Дополнительный резерв повышения эффективности — своевременное обслуживание оборудования и цифровой учёт запасов, позволяющие улучшить контроль ресурсов и сократить простои **[8, с. 16–17]**.

Для повышения ресурсной эффективности в стране и Хатлонской области необходим комплекс мер, сочетающий снижение потерь, рациональное планирование запасов, развитие кооперации и поэтапную модернизацию оборудования.

Практические рекомендации

Для повышения эффективности использования материально-технических ресурсов в Республике Таджикистан на примере Хатлонской области предлагаются следующие меры:

- Контроль затрат: анализировать материалоёмкость, расход сырья, энергоёмкость и производственные потери.
- Оптимизация запасов: планировать закупки с учётом потребностей производства, сезонности и сроков поставок.
- Сокращение потерь и развитие кооперации: улучшать условия хранения и транспортировки сырья, укреплять связи между производителями и перерабатывающими предприятиями.
- Техническое совершенствование: своевременно обслуживать оборудование, улучшать складской учёт и внедрять ресурсосберегающие технологии.

Предложенные рекомендации имеют теоретико-аналитический характер.

Для определения их фактической результативности требуется обследование предприятий региона, сбор данных о расходе ресурсов и сопоставление показателей. Это позволит определить наиболее эффективные решения с учётом отраслевой специфики.

Заключение

Рациональное использование материально-технических ресурсов способствует повышению результативности производства в Республике Таджикистан. Анализ показал, что к основным механизмам ресурсосбережения относятся нормирование расхода материалов, оптимизация запасов, сокращение потерь, техническое обслуживание оборудования и производственная кооперация.

Для Хатлонской области приоритетны сохранность сельскохозяйственного сырья, улучшение условий его хранения и транспортировки, а также взаимодействие производителей с перерабатывающими предприятиями.

Комплексное применение экономических и организационно-технических мер позволит снизить издержки и повысить эффективность регионального производства. Результативность предложенных решений следует оценить на основе фактических показателей деятельности предприятий.

Список источников

1. Дадобоев Б. А. Оценка изменения отраслевой структуры промышленности регионов Республики Таджикистан // Вестник ТГУПБП. — 2011. — № 3 (47). — С. 69–76. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-izmeneniya-otraslevoy-struktury-promyshlennosti-regionov-respubliki-tadzhikistan.pdf

2. UNIDO. Cleaner production and circular economy. — URL: https://www.unido.org/

3. Белый Е. М., Алексеев Ю. С., Зимина Л. Ю., Байгулова А. А. Экономика предприятия: производственные ресурсы и эффективность их использования: учебное пособие. — URL: https://ulsu.ru/media/documents/uch-posobie-economika-organizacii.pdf

4. Мурадян А. В., Конышева Е. В. Методика анализа состояния и использования материальных ресурсов // Вестник науки. — 2024. — № 11 (80). — Т. 2. — С. 184–188. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-analiza-sostoyaniya-i-ispolzovaniya-materialnyh-resursov

5. OECD. Material Resources, Productivity and the Environment. — Paris: OECD Publishing, 2015. — URL: https://doi.org/10.1787/9789264190504-en

6. FAO. The State of Food and Agriculture 2019: Moving Forward on Food Loss and Waste Reduction. — Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2019. — URL: https://www.fao.org/interactive/state-of-food-agriculture/2019/en/

7. FAO Regional Office for Europe and Central Asia. FAO support to Tajikistan's cooperatives and rural development improves agricultural productivity. — Dushanbe, 17 April 2025. — URL: https://www.fao.org/europe/news/detail/fao-support-to-tajikistan-s-cooperatives-and-rural-development-improves-agricultural-productivity/en/

8. United Nations Industrial Development Organization (UNIDO). Industrial Development Report 2022: The Future of Industrialization in a Post-Pandemic World. Vienna: UNIDO, 2021. — URL: https://www.unido.org/sites/default/files/unido-publications/2023-03/IDR-2022-en.pdf?utm_source=chatgpt.com

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

УДК 336.1

АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ОРГАНИЗАЦИИ ВНУТРЕННЕГО ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЯ

СИКОРСКАЯ ЛИДИЯ ВАСИЛЬЕВНА
старший преподаватель кафедры финансового учета и контроля
ФГКОУ ВО «Санкт-Петербургский университет МВД России»

Аннотация: Система контроля государственных финансов представляет собой комплекс различных связанных между собой элементов, нацеленный на обеспечение планомерного и ритмичного наполнения бюджетов всех уровней, а также целевого и эффективного использования средств бюджета. В этой многоуровневой и многокомпонентной системе полномочия субъектов контроля разграничены в строгом соответствии со сферой деятельности и положениями действующего законодательства. Своего рода первичным базисным звеном в иерархии контроля государственных финансов является внутренний финансовый контроль, от правильности организации и проведения которого в первую очередь зависит, насколько полно будет представлена информация о финансово-хозяйственной деятельности организации государственного сектора и насколько она достоверна. В статье рассматриваются актуальные вопросы организации внутреннего финансового контроля в современных условиях.
Ключевые слова: контроль, бюджет, государственные финансы, государственный сектор, риски.

IMPROVING THE INTERNAL FINANCIAL CONTROL SYSTEM IN A PUBLIC SECTOR ORGANIZATION

Sikorskaya Lidiya Vasilievna

Abstract: The public finance control system comprises a set of interconnected elements aimed at ensuring the systematic and steady replenishment of budgets at all levels, as well as the targeted and efficient use of budgetary funds. Within this multi-level and multi-component system, the powers of the control entities are delineated in strict accordance with their respective spheres of activity and the provisions of current legislation. Internal financial control serves as the primary foundational element in the hierarchy of public finance oversight; the completeness and reliability of information regarding the financial and operational activities of a public sector entity depend primarily on how effectively this control is organized and implemented. The article examines current issues concerning the organization of internal financial control in the modern environment.
Keywords: control, budget, public finance, public sector, risks.

Рассматривая процессы внутреннего финансового контроля, нельзя не отметить, что он занимает особое место в системе контроля бюджетных средств. «Используя результаты внутреннего финансового контроля (аудита), существует возможность скорректировать управленческие решения, выявить, какие направления повышают эффективность деятельности государственного учреждения, обеспечивают достижение целей экономности и результативности использования бюджетных средств» [1, стр. 251]. Необходимость внутреннего контроля за всей совокупностью финансово-хозяйственных операций была и остается насущной потребностью для любого экономического субъекта; Федеральный закон от 6 декабря 2011 г. № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» уточнил формулировку, касающуюся данного вида контроля. Для организаций бюджетной сферы в данном законе определены особенные требования к порядку ведения внутреннего контроля: «порядок организации и осуществления организациями бюджетной сферы внутреннего контроля совершаемых фактов хозяйственной жизни устанавливается с учетом положений бюджетного законодательства Российской Федерации о внутрен-

нем финансовом контроле» [2, статья19]. Определение внутреннего финансового контроля впервые появилось в 2014 голу в статье 160.2-1 Бюджетного кодекса РФ; под внутренним финансовым контролем следует понимать процесс субъекта учета, нацеленный в первую очередь на обеспечение соблюдения им требований к исполнению своих бюджетных полномочий. Основные требования к построению системы внутреннего финансового контроля изложены в приказах Минфина России от 21 ноября 2019 г. № 196н «Об утверждении федерального стандарта внутреннего финансового аудита «Определения, принципы и задачи внутреннего финансового аудита» (далее – Приказ №196н») и от 30 декабря 2017 г. № 274н «Об утверждении федерального стандарта бухгалтерского учета для организаций государственного сектора «Учетная политика, оценочные значения и ошибки» (далее – Приказ № 274н). Следует сказать, что в приказе № 196н концепция внутреннего финансового контроля рассматривается через призму такой специальной формы контроля, как внутренний финансовый аудит. В данном контексте внутренний финансовый аудит представляет собой инструмент, необходимый для понимания и оценки действий субъекта учета в части осуществления так называемого текущего, повседневного контроля, являющегося неотъемлемой частью процесса управления всей финансово-хозяйственной деятельностью. Собственно финансово-хозяйственная деятельность включает в себя такие компоненты, как:

- бюджетные процедуры – такие процедуры субъекта учета, результат выполнения которых оказывает влияние на параметры показателей качества финансового менеджмента (показателей качества управления бюджетными ресурсами);

- операция (или действие) по выполнению бюджетной процедуры – конкретная операция (или действие) по формированию определенных документов, требующихся для выполнения бюджетной процедуры. Набор определенных операций в совокупности представляет собой одну отдельно взятую бюджетную процедуру.

Комплекс всех бюджетных процедур, а также необходимых компонентов этих процедур (операций по их выполнению) представляет собой не что иное как непосредственно объект внутреннего финансового аудита. Неотъемлемой частью любой системы внутреннего финансового контроля является взаимосвязанная совокупность факторов, которые влияют или могут повлиять на конечный результат выполнения бюджетных процедур, а именно комплекс бюджетных рисков, имеющих разные степени значимости. Под бюджетным риском принято понимать потенциально возможное событие, которое предположительно может негативно повлиять как на ожидаемый результат выполнения бюджетной процедуры, так и на конкретную операцию, формирующую какую-либо бюджетную процедуру. Как бюджетный риск рассматривается также то или иное событие, которое оказывает негативное влияние на качество осуществления субъектом учета финансового менеджмента. С принятием приказа № 196н в 2019 году были сформулированы основные подходы к организации процессов внутреннего финансового контроля исходя из требований риск-ориентированного подхода. Так, например, согласно данному приказу субъект учета самостоятельно выявляет и идентифицирует потенциально возможные бюджетные риски в своей финансово-хозяйственной и учетной деятельности, чтобы оценить их с точки зрения вероятности и степени влияния в целях дальнейшего составления и ведения обобщенного реестра бюджетных рисков. Начиная с 2027 года при формировании своей учетной политики субъекту учета бюджетной сферы необходимо учесть обновленные положения, касающиеся внутреннего финансового контроля, изложенные в Приказе № 274н. Субъектам учета нужно будет провести глубокий анализ способов минимизации или полного устранения рисков с учетом выявленных в ходе осуществления внутреннего контроля допущенных нарушений, ошибок, иных недостатков, а также с учетом переоценки рисков, выявленных ранее. При этом целесообразно дифференцировать комплекс рисков в разрезе трех групп бюджетных процедур:

процедуры по исполнению своих бюджетных полномочий, определенных нормами действующего законодательства;

процедуры управления активами, находящимися в распоряжении или закрепленными за субъектом учета;

процедуры, связанные с осуществлением закупок для обеспечения государственных нужд.

Таким образом, всем субъектам учета государственного сектора при актуализации учетной политики на 2027 год необходимо будет пересмотреть ее содержание и учесть вновь введенные требования действующих нормативных правовых актов в части уточнения такого важного и обязательного компонента учетной политики, как порядок организации и осуществления внутреннего финансового контроля. Для этого субъекту учета целесообразно осуществить комплекс мероприятий по выявлению, анализу и оценке рисков, которые могут возникнуть в ходе выполнения бюджетных процедур.

Список источников

1. Горбунова, Н. А. Принципы и методы внутреннего финансового контроля (аудита) эффективности деятельности государственного учреждения / Н. А. Горбунова // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2020. – № 12-2. – С. 251-256. – DOI 10.17513/vaael.1503. – EDN EYMMXR. [Электронный ресурс].– Режим доступа: URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=44502165 (11.10.2026)

2. Федеральный закон от 6 декабря 2011 г. № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» [Электронный ресурс].– Режим доступа: URL: https://ivo.garant.ru/#/document/70103036/paragraph/216034:0 (11.10.2026)

3. Бюджетный кодекс (БК РФ), ст. 160-2.1. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://base.garant.ru/12112604/0dfc7d73cb842950c9a14b72e9cf3d92/ (11.10.2026)

©Л.В. Сикорская, 2026

АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ЭКОНОМИКИ

УДК 338

ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АО «КОМПОЗИТ ГРУПП»

КРИВОШЕЕВА ЕКАТЕРИНА ВАСИЛЬЕВНА
магистрант
ФГБОУ ВО «Оренбургский государственный университет»

Научный руководитель: Тычинина Наталья Александровна
канд. экон. наук., доцент
ФГБОУ ВО «Оренбургский государственный университет»

Аннотация: В статье рассматриваются практические рекомендации по повышению экономической эффективности хозяйственной деятельности промышленного предприятия АО «Композит Групп» (Оренбургская область), специализирующегося на производстве радиаторов и теплообменников. На основе анализа финансово-хозяйственной деятельности за 2021-2025 гг. и выявлены ключевые проблемы: снижение фондоотдачи, высокая доля дебиторской задолженности, рост заёмного капитала. Предложена комплексная программа мероприятий, включающая семь направлений. Особое внимание уделено второму направлению – оптимизации производственной системы и загрузки мощностей, включающему техническое перевооружение, роботизацию, внедрение систем мониторинга OEE и MES-системы. Приведены результаты оценки экономического эффекта от реализации данного направления, подтверждающие его высокую эффективность.

Ключевые слова: экономическая эффективность, финансово-хозяйственная деятельность, промышленное предприятие, производственный потенциал, фондоотдача, модернизация, бережливое производство, цифровизация, экономический эффект.

PRACTICAL RECOMMENDATIONS FOR IMPROVING THE EFFICIENCY OF AO “KOMPOZIT GRUPP” FINANCIAL AND ECONOMIC ACTIVITY

Krivosheeva Ekaterina Vasilevna

Scientific adviser: Tychinina Natalia Aleksandrovna

Abstract: The article examines practical recommendations for improving the economic efficiency of the economic activities of the industrial enterprise AO “Kompozit Grupp” (Orenburg Region), which specializes in the production of radiators and heat exchangers. Based on the analysis of financial and economic activities for 2021-2025, key problems have been identified: a decline in capital productivity, a high share of accounts receivable, and an increase in borrowed capital. A comprehensive program of measures is proposed, including seven areas. Special attention is paid to the second area – optimizing the production system and capacity utilization, which includes technical re-equipment, robotization, and the implementation of OEE monitoring systems and MES systems. The results of assessing the economic effect of implementing this area are present-

ed, confirming its high efficiency.
Keywords: economic efficiency, financial and economic activity, industrial enterprise, production potential, capital productivity, modernization, lean production, digitalization, economic effect.

В условиях современной экономической нестабильности, усиления конкуренции и необходимости обеспечения технологического суверенитета промышленные предприятия России сталкиваются с необходимостью поиска внутренних резервов повышения эффективности. Особую актуальность эта задача приобретает для предприятий машиностроительного комплекса, к которым относится АО «Композит Групп» – производитель радиаторов охлаждения и теплообменников для автомобильной, специальной и сельскохозяйственной техники, а также микроканальных теплообменников для промышленного холода.

Анализ деятельности предприятия за последние пять лет выявил как положительные тенденции, так и кризисные явления. Это обусловило необходимость разработки комплекса практических рекомендаций, направленных на повышение экономической эффективности хозяйственной деятельности и укрепление конкурентоспособности предприятия.

Проведённый анализ финансовой отчётности предприятия показал, что в период с 2021 по 2025 год наблюдался устойчивый рост выручки: с 611 млн руб. до 1 080 млн руб. Чистая прибыль за этот же период увеличилась с 23 млн руб. до 143 млн руб. Рентабельность продаж выросла с 4,39 % до 12,76 %, чистая рентабельность – с 3,79 % до 9,58 %. Эти данные свидетельствуют о повышении маржинальности и более рациональном управлении затратами.

Эффективность труда также демонстрировала положительную динамику: выручка на одного работника выросла почти на 18 %, а чистая прибыль на одного работника – почти в три раза. Однако на фоне этих позитивных сдвигов обозначились и негативные тенденции. В частности, фондоотдача устойчиво снижалась: с 39,25 руб./руб. в 2021 году до 14,39 руб./руб. в 2025 году. Это происходило на фоне опережающего роста фондовооружённости (с 316 до 1 017 тыс. руб./чел.) и внеоборотных активов, что указывало на недозагрузку вводимого оборудования.

Финансовая устойчивость предприятия характеризовалась укреплением ликвидности: коэффициент текущей ликвидности вырос с 1,28 до 4,0. Однако доля дебиторской задолженности в оборотных активах оставалась высокой – 56,2 % в 2024 году, что создавало риск отвлечения капитала и неплатежей. Коэффициент автономии сохранялся на уровне 0,30, что говорило о значительной доле заёмного капитала и зависимости от внешнего финансирования.

На основе выявленных проблем была разработана комплексная программа, включающая семь взаимосвязанных направлений:

1 Аудит и оптимизация продуктового портфеля.

2 Оптимизация производственной системы и загрузки мощностей.

3 Внедрение инструментов бережливого производства (LEAN).

4 Цифровизация управления производством.

5 Развитие инженерно-технического потенциала и НИОКР.

6 Повышение квалификации персонала и мотивация.

7 Использование мер государственной поддержки.

Первое направление предполагает проведение ABC-XYZ-анализа ассортимента, отказ от низкомаржинальных позиций и концентрацию ресурсов на перспективных продуктах. Ожидаемый эффект – сокращение количества наименований на 20-30 %, повышение рентабельности продаж на 2-4 процентных пункта.

Третье направление связано с внедрением инструментов бережливого производства: системы 5S, SMED, TPM, канбан, Poka-Yoke. Это позволит снизить операционные издержки на 12-15 %, сократить длительность производственного цикла на 20 %, повысить рентабельность на 3–5 процентных пунктов.

Четвёртое направление – цифровизация управления – включает внедрение MES-системы и мо-

ниторинга OEE, что даст сокращение простоев на 15-20 % и повысит точность планирования.

Пятое направление ориентировано на расширение исследовательской лаборатории, активизацию НИОКР и развитие импортозамещающих продуктов.

Шестое направление предполагает разработку программ обучения для операторов станков с ЧПУ, наладчиков, мастеров, а также внедрение системы KPI и развитие культуры непрерывных улучшений.

Седьмое направление посвящено системному использованию федеральных и региональных мер государственной поддержки: займов ФРП, льготного лизинга, промышленной ипотеки, субсидий на НИОКР, инвестиционного налогового вычета и участия в национальном проекте «Производительность труда».

Оптимизация производственной системы и загрузки мощностей как была выделена как ключевое направление

Второе направление программы является центральным звеном развития производственного потенциала предприятия. Оно включает несколько этапов.

Первый этап – ревизия производственной конфигурации на основе алгоритма «производить или покупать». Предполагается проанализировать все производственные и вспомогательные операции, сравнить затраты на собственное производство с ценой закупки у внешних поставщиков и принять решение о сохранении, передаче на аутсорсинг или ликвидации отдельных переделов. Передача непрофильных операций на аутсорсинг позволит снизить накладные расходы и повысить загрузку основного оборудования.

Второй этап – балансировка производственных мощностей и устранение «узких мест». Строится карта производственных потоков с указанием пропускной способности каждого участка, выявляются участки с недостаточной мощностью, разрабатываются мероприятия по их расшивке: увеличение сменности, модернизация оборудования, оптимизация маршрутов.

Третий этап – техническое перевооружение станочного парка с использованием современного отечественного оборудования. В рамках данного этапа рекомендуется приобретение лазерного станка «ТЕИР-1000», листогибочного пресса V-Bend 12-44, токарного обрабатывающего центра 1728Y, а также двух промышленных роботов RusRobot GR-40. Внедрение системы мониторинга OEE на базе комплекса «КРОТ» и MES-системы «1С: Предприятие 8. MES Оперативное управление производством» позволит в режиме реального времени контролировать загрузку оборудования, выявлять простои и оперативно управлять производственными заказами.

Для оценки экономической эффективности второго направления был проведён расчёт на основе рыночной стоимости оборудования и программного обеспечения, доступных на российском рынке, а также затрат на внедрение и обучение персонала. Суммарные инвестиционные затраты по данному направлению составили 46,7 млн руб. В эту сумму вошли: лазерный станок (5,875 млн руб.), листогибочный пресс (4,57 млн руб.), токарный центр (8,875 млн руб.), два промышленных робота (25,32 млн руб.), система мониторинга OEE (0,63 млн руб.) и MES-система (1,437 млн руб.).

Годовой экономический эффект складывается из двух составляющих. Во-первых, это экономия от снижения себестоимости за счёт внедрения Lean-инструментов и цифровых систем, которая оценивается в 47,1 млн руб. в год (при консервативном снижении издержек на 5 %). Во-вторых, это дополнительная прибыль от роста выпуска продукции на 15 % благодаря повышению загрузки оборудования, что даёт прирост прибыли в размере 20,7 млн руб. в год. Суммарный годовой экономический эффект составляет 67,8 млн руб.

Срок окупаемости инвестиций составляет approximately 8,3 месяца. Чистая приведённая стоимость за пятилетний период при ставке дисконтирования 10 % равна 210,3 млн руб., что свидетельствует о значительном превышении доходов над затратами.

Таким образом, реализация второго направления программы является экономически высокоэффективной и позволяет не только восстановить фондоотдачу до целевого уровня 18-20 руб./руб. и повысить загрузку оборудования до 75-80 %, но и обеспечить устойчивый рост конкурентоспособности предприятия.

Проведённое исследование показало, что АО «Композит Групп» обладает значительным производственным потенциалом, однако существует необходимость системных мер по повышению эффективности. Предложенная комплексная программа охватывает семь направлений, каждое из которых вносит вклад в укрепление финансово-хозяйственного состояния предприятия.

Особое внимание уделено оптимизации производственной системы и загрузки мощностей. Расчёты подтверждают, что инвестиции в размере 46,7 млн руб. окупаются менее чем за девять месяцев, а чистая приведённая стоимость за пять лет составляет 210,3 млн руб. Это позволяет рекомендовать предложенные мероприятия к практической реализации.

Отдельного рассмотрения заслуживает оценка экономической эффективности мер государственной поддержки, поскольку в условиях ограниченности собственных финансовых ресурсов и необходимости реализации капиталоёмких проектов модернизации внешнее финансирование становится критически важным источником развития производственного потенциала АО «Композит Групп».

Предприятие уже имеет положительный опыт взаимодействия с институтами развития: ранее была получена поддержка от Правительства Оренбургской области в форме частичного возмещения процентной ставки по инвестиционному кредиту, а региональный Фонд развития промышленности с 2019 года предоставил предприятиям Оренбуржья 100 льготных займов на общую сумму 2,7 млрд рублей.

Данный опыт целесообразно масштабировать и систематизировать.

В рамках исследования был проведён расчёт экономического эффекта от применения четырёх мер государственной поддержки: двух федеральных и двух региональных. В качестве федеральных мер выбраны льготный заём Фонда развития промышленности по программе «Проекты развития» и льготный лизинг оборудования от Корпорации МСП.

Региональные меры представлены займом Фонда развития промышленности Оренбургской области по программе «Инвестиционные проекты» и грантом на компенсацию части затрат по приобретению промышленных роботов.

Выбор указанных мер обусловлен их соответствием критериям отбора АО «Композит Групп» как предприятия обрабатывающей промышленности, субъекта малого и среднего предпринимательства и регионального товаропроизводителя.

Программа «Проекты развития» ФРП в 2026 году предполагает максимальную сумму займа до 2 млрд рублей, срок – до пяти лет, процентная ставка составляет 1 %, 3 % или 5 % годовых в зависимости от категории проекта, доля собственных инвестиций – не менее 20 % от общего бюджета. Для предприятия, выпускающего продукцию, включённую в реестр национальных проектов технологического лидерства, доступна ставка 3 % годовых.

Льготный лизинг оборудования от Корпорации МСП предоставляется по ставке 6 % годовых для российского оборудования на срок до 60 месяцев. Заём Фонда развития промышленности Оренбургской области выдаётся по базовой ставке 7 % годовых на сумму от 5 до 200 млн рублей сроком до 60 месяцев.

Грант на компенсацию затрат по приобретению промышленных роботов составляет до 20 % фактически понесённых затрат, но не более 2 млн рублей на один робот.

Для проведения расчёта была смоделирована инвестиционная программа предприятия общей стоимостью 200 млн рублей, направленная на модернизацию станочного парка, внедрение роботизированных комплексов и расширение производственных площадей.

Структура финансирования сформирована с учётом требования о минимальном софинансировании не менее 20 % от бюджета проекта: собственные средства предприятия – 40 млн рублей, заём ФРП – 90 млн рублей, лизинг оборудования Корпорации МСП – 30 млн рублей, заём регионального ФРП – 40 млн рублей. Срок финансирования по всем заёмным инструментам – 5 лет.

Рыночная ставка для сравнения принята на уровне 20 % годовых, что соответствует средней стоимости кредитования субъектов МСП в обрабатывающей промышленности в 2026 году.

Экономический эффект от использования льготных инструментов финансирования рассчитывался как разница между суммой процентных платежей по рыночной ставке и суммой платежей по льгот-

ной ставке за весь срок пользования заёмными средствами. Для гранта экономический эффект равен сумме полученного гранта.

Результаты расчёта показали, что экономия на процентных платежах по займу ФРП по программе «Проекты развития» составляет 76,5 млн рублей за пять лет. По льготному лизингу оборудования Корпорации МСП экономия составляет 21,0 млн рублей. По займу Фонда развития промышленности Оренбургской области экономия составляет 26,0 млн рублей. Грант на компенсацию затрат по приобретению трёх промышленных роботов общей стоимостью 15 млн рублей обеспечивает экономический эффект в размере 3,0 млн рублей.

Совокупный экономический эффект от применения четырёх мер государственной поддержки составляет 126,5 млн рублей за пять лет реализации инвестиционной программы. Это означает, что предприятие получит финансирование в объёме 160 млн рублей с учётом гранта и сэкономит 126,5 млн рублей на процентных платежах по сравнению с рыночными условиями кредитования. Полученная экономия может быть направлена на досрочное погашение части заёмных обязательств, увеличение собственных инвестиций в НИОКР, пополнение оборотных средств, а также на снижение себестоимости продукции за счёт уменьшения финансовых расходов.

Помимо количественных результатов, использование мер государственной поддержки даёт предприятию ряд качественных преимуществ. Во-первых, это доступ к экспертизе и обучению в рамках национального проекта «Производительность труда», что позволяет без дополнительных затрат получить квалифицированную помощь в оптимизации производственных процессов. Во-вторых, участие в государственных программах укрепляет репутацию предприятия как надёжного заёмщика и ответственного налогоплательщика, что открывает доступ к последующим раундам финансирования на более выгодных условиях. В-третьих, системное использование мер поддержки позволяет снизить налоговую нагрузку за счёт инвестиционного налогового вычета и пониженных тарифов страховых взносов для предприятий обрабатывающей промышленности.

Комплексная реализация программы позволит АО «Композит Групп» не только преодолеть кризисные явления 2025 года, но и создать основу для долгосрочного роста эффективности финансово-хозяйственной деятельности и укрепления конкурентоспособности в среднесрочной перспективе.

Список источников

1. Ковалёв В. В. Финансовый анализ: методы и процедуры. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 560 с.

2. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию. – 3-е изд., испр. и доп. – М. : Олимп-Бизнес, 2017. – 320 с.

3. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. – М. : Альпина Паблишер, 2020.

4. Федеральный центр компетенций в сфере производительности труда : официальный сайт. – URL: https://производительность.рф (дата обращения: 09.10.2026).

5. Фонд развития промышленности : официальный сайт. – URL: https://frprf.ru (дата обращения: 09.10.2026).

6. Корпорация МСП : официальный сайт. – URL: https://corpmsp.ru.

7. Правительство Оренбургской области : официальный сайт. – URL: https://orenburg-gov.ru (дата обращения: 09.10.2026).

УДК 330

ПРИРОДНЫЕ РЕСУРСЫ РОССИИ И ИХ РОЛЬ В ЭКОНОМИКЕ

АТАУЛОВА АЛИНА АЛЕКСЕЕВНА,
ГОЛИКОВА ЯРОСЛАВНА РОМАНОВНА
студенты
ФГБОУ ВО «Кемеровский государственный медицинский университет»

Научный руководитель: Соколовский Михаил Владимирович
к.э.н., доцент
ФГБОУ ВО «Кемеровский государственный медицинский университет» Минздрава России

Аннотация. В статье рассматриваются природные ресурсы России и их значение для национальной экономики. Анализируется роль энергетических, минеральных, земельных, водных, лесных и биологических ресурсов в развитии отраслей и регионов. Рассматриваются сырьевая зависимость, экологические риски и направления рационального природопользования. Подчёркивается, что долгосрочный эффект природных богатств зависит от глубины переработки, технологического развития и диверсификации производства.
Ключевые слова: природные ресурсы, Россия, экономика, энергетика, региональное развитие, экспорт, рациональное природопользование, устойчивое развитие.

NATURAL RESOURCES OF RUSSIA AND THEIR ROLE IN THE ECONOMY

Ataulova Alina Alekseevna,
Golikova Yaroslavna Romanovna

Scientific supervisor: Sokolovsky Mikhail Vladimirovich

Abstract. The article examines the importance of Russia's natural resources for the national economy, including energy, mineral, land, water, forest and biological resources. It discusses regional development, resource dependence, environmental risks and rational resource use. Long-term benefits depend on processing depth, technological development and economic diversification.
Keywords: natural resources, Russia, economy, energy, regional development, exports, sustainable development.

Введение

Природные ресурсы — важная основа хозяйственной деятельности: они обеспечивают население необходимыми благами, служат сырьём и энергией для промышленности и сельского хозяйства, влияют на размещение предприятий и экономические связи. Россия обладает крупными запасами полезных ископаемых, значительными лесными массивами, водными ресурсами и обширными сельскохозяйственными территориями.

Актуальность темы обусловлена тем, что природное богатство само по себе не гарантирует устойчивого экономического роста. Результат зависит от технологий добычи и переработки, инфраструктуры, квалификации работников, инвестиций и экологического контроля. Зависимость от экспорта

сырья также повышает чувствительность экономики к мировым ценам и спросу. Цель статьи — раскрыть роль природных ресурсов России в экономике и определить направления повышения эффективности их использования.

1. Природно-ресурсный потенциал России

Природно-ресурсный потенциал — совокупность природных богатств, которые могут использоваться в хозяйстве с учётом запасов, качества, доступности и экономической целесообразности освоения. Основные группы ресурсов — топливно-энергетические, минеральные, земельные, водные, лесные и биологические. Нефть, газ, уголь и металлические руды относятся к невозобновляемым ресурсам: их запасы ограничены, а образование занимает геологические промежутки времени. Поэтому особенно важны экономия сырья, комплексная переработка и сокращение потерь. Леса, вода и биологические ресурсы способны восстанавливаться лишь при соблюдении экологических ограничений.

Россия располагает месторождениями нефти и газа, угольными бассейнами, железными и цветными рудами, золотом, алмазами, апатитами и калийными солями. Значительная часть энергетических и лесных ресурсов сосредоточена в Сибири и на Дальнем Востоке, тогда как многие перерабатывающие производства и сельскохозяйственные земли находятся в европейской части и южных регионах. Это формирует межрегиональные потоки сырья, топлива и готовой продукции.

Оценивать потенциал следует не только по объёму запасов, но и по условиям освоения. Удалённость месторождений, суровый климат, многолетняя мерзлота и недостаточная транспортная доступность повышают расходы на строительство и эксплуатацию. Следовательно, инфраструктура и безопасные технологии являются не менее важными условиями использования природных богатств, чем сами запасы.

2. Основные виды ресурсов и их значение для экономики

Топливно-энергетические ресурсы. Нефть, природный газ и уголь обеспечивают выработку энергии, используются в транспорте, химической промышленности и металлургии, а также являются важными экспортными товарами. Их добыча поддерживает спрос на оборудование, строительство, геологоразведку и логистику, создаёт рабочие места и способствует формированию промышленных центров. Вместе с тем падение мировых цен или изменение спроса сокращает экспортные доходы и бюджетные поступления. Освоение удалённых месторождений также становится дороже. Снижение рисков требует повышения энергоэффективности, развития нефтегазохимии и расширения отраслей, не зависящих напрямую от продажи сырья.

Рудные и нерудные полезные ископаемые. Минеральное сырьё необходимо металлургии, машиностроению, строительству, производству удобрений и технологических товаров. Железная руда служит основой производства стали, медь используется в электротехнике, никель и металлы платиновой группы востребованы в промышленности. Апатиты и калийные соли важны для выпуска минеральных удобрений. Наибольшая экономическая отдача достигается при переработке сырья внутри страны: производство металлов, сплавов, материалов, деталей и оборудования создаёт добавленную стоимость и рабочие места, снижая зависимость от экспорта необработанных ресурсов.

Земельные и агроклиматические ресурсы. Земля определяет возможности сельского хозяйства, расселения и строительства. Плодородные почвы и благоприятный климат южных районов, Поволжья и Центрально-Черноземного региона способствуют выращиванию зерновых и других культур. Сельское хозяйство обеспечивает продовольствием население, снабжает сырьём пищевую промышленность и поддерживает занятость в сельской местности. Однако эрозия, истощение почв, засухи и нерациональное применение агрохимикатов снижают урожайность. Для сохранения плодородия необходимы севооборот, защита почв, эффективное орошение и технологии точного земледелия.

Водные ресурсы. Реки, озёра и подземные воды используются для питьевого и промышленного водоснабжения, орошения, рыбного хозяйства, транспорта и гидроэнергетики. Вода необходима также для производства продуктов питания, химической продукции и материалов. Её территориальное распределение неравномерно: значительные объёмы сосредоточены в Сибири и на Дальнем Востоке, тогда как некоторые густонаселённые и промышленные районы сталкиваются с сезонным дефицитом. Загрязнение водоёмов повышает расходы на очистку и ухудшает качество жизни. Важны модерниза-

ция очистных сооружений, повторное использование воды и защита водоохранных территорий.

Лесные и биологические ресурсы. Древесина используется в строительстве, мебельном и целлюлозно-бумажном производстве, а рыба и другие биологические ресурсы имеют значение для пищевой промышленности и местного хозяйства. Лесной комплекс обеспечивает занятость в ряде регионов. Чрезмерные рубки, пожары, незаконная заготовка и недостаточное восстановление лесов снижают продуктивность природного капитала. Устойчивое использование предполагает лесовосстановление, мониторинг, профилактику пожаров, глубокую деревообработку и соблюдение научно обоснованных ограничений на вылов.

3. Влияние природных ресурсов на отрасли и регионы России

Ресурсная обеспеченность влияет на территориальную специализацию. Западная Сибирь связана с добычей нефти и газа, Кузнецкий угольный бассейн — с угледобычей, энергетикой и металлургией, Урал — с добычей и переработкой руд. Сибирь и Дальний Восток обладают значительными лесными, водными, минеральными и биологическими ресурсами. Центральные и южные районы имеют более благоприятные условия для сельского хозяйства и ряда перерабатывающих производств.

Размещение предприятий рядом с источниками сырья и энергии снижает транспортные расходы. Однако зависимость региона от одного месторождения или отрасли делает его уязвимым: спад добычи может привести к сокращению рабочих мест, снижению доходов и оттоку населения. Поэтому необходимо развивать смежные производства, образование, услуги и малый бизнес. Освоение северных и восточных территорий требует значительных вложений из-за климата, удалённости рынков и сложности перевозок. При оценке проектов следует учитывать не только ожидаемую выручку, но и расходы на инфраструктуру, безопасность труда, социальные объекты и восстановление природы.

Экспорт энергоносителей, металлов, удобрений и другой продукции приносит валютные доходы и связывает российские предприятия с внешними рынками. Однако вывоз сырья без достаточной переработки ограничивает получение добавленной стоимости. Укрепление экономических позиций требует технологической модернизации, производства конечной продукции и расширения ассортимента экспорта.

4. Проблемы ресурсной модели экономики

Ключевая проблема — сырьевая зависимость: результаты экономики чувствительны к мировым ценам, внешнему спросу и логистическим изменениям. Сокращение сырьевых доходов ограничивает инвестиционные возможности и осложняет планирование государственных расходов. Снизить риски помогает диверсификация — развитие обрабатывающей промышленности, сельского хозяйства, информационных технологий, науки, образования и услуг.

Вторая проблема — недостаточная глубина переработки. Продажа необработанной древесины, руды и других ресурсов обычно приносит меньший эффект, чем производство материалов, компонентов и готовых изделий. Расширение переработки требует современного оборудования, квалифицированных кадров, научных разработок и устойчивого спроса.

Третья проблема — экологические последствия добычи и производства. Освоение месторождений может сопровождаться нарушением земель, образованием отходов, загрязнением воздуха и воды и изменением экосистем. Лесные пожары и незаконные рубки также наносят ущерб. Экологические последствия создают дополнительные расходы для предприятий, государства и населения, поэтому их необходимо учитывать при оценке эффективности проектов.

Наконец, природные богатства и инфраструктура распределены неравномерно. Месторождения нередко удалены от рынков и населённых пунктов, а выгоды от их использования распределяются между территориями неодинаково. Для уменьшения разрыва нужны инвестиции в транспорт, связь, коммунальную инфраструктуру, подготовку кадров и качество жизни в ресурсных регионах.

5. Направления рационального использования природных ресурсов

Рациональное природопользование предполагает получение экономической и общественной пользы при сохранении способности природных систем к восстановлению и снижении ущерба окружающей среде. Оно включает экономное расходование сырья, сокращение потерь при добыче и транспортировке, повторное использование материалов, восстановление нарушенных земель и соблюдение экологических норм.

Важное направление — внедрение современных технологий. Автоматизация и цифровой мониторинг помогают точнее оценивать запасы, предупреждать аварии и повышать производительность. Совершенствование обогащения руд и переработки отходов позволяет извлекать больше полезных компонентов из добытого сырья. Энергоэффективное оборудование снижает затраты и воздействие на климат.

Необходимо развивать глубокую переработку внутри страны: производство нефтехимической продукции, металлоизделий, бумаги, мебели, удобрений и оборудования. Это способствует созданию рабочих мест, росту налоговой базы и развитию инженерных компетенций. Доходы от использования ресурсов целесообразно направлять на инфраструктуру, образование, исследования и малый и средний бизнес. Диверсификация создаёт альтернативные источники занятости и уменьшает зависимость регионов от одной отрасли.

Экологические требования должны соблюдаться на всех этапах проекта — от разведки и проектирования до закрытия предприятия и восстановления земель. Для этого необходимы экологическая экспертиза, мониторинг, контроль выбросов и сбросов, рекультивация и лесовосстановление. Оценивать следует не только непосредственную прибыль, но и долгосрочные социальные и экологические последствия.

Заключение

Природные ресурсы России являются важнейшим фактором экономического развития: они обеспечивают промышленность сырьём и энергией, поддерживают сельское хозяйство, влияют на размещение предприятий и специализацию регионов, создают рабочие места и формируют экспортные доходы. Разнообразие минеральных, водных, земельных, лесных и биологических ресурсов предоставляет стране значительные возможности.

Однако природное богатство не гарантирует устойчивого роста автоматически. Результат зависит от доступности месторождений, инфраструктуры, технологий, качества управления и способности превращать сырьё в продукцию с высокой добавленной стоимостью. Сырьевая зависимость, колебания мировых цен, территориальные диспропорции и экологические риски требуют модернизации природно-ресурсного комплекса. Приоритетами должны стать рациональное использование ресурсов, глубокая переработка, диверсификация экономики, экологически безопасные технологии и восстановление возобновляемых ресурсов. Такой подход позволит природному потенциалу служить основой долгосрочного благополучия регионов и страны.

Список источников

1. Васильева Е. В. Роль природных ресурсов в социально-экономическом развитии регионов // Интернет-журнал «Науковедение». 2015. Т. 7, № 6. DOI: 10.15862/26EVN615.

2. Аржаев Ф. И. Влияние природных ресурсов на мировую экономику и роль России в их освоении // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2025. № 8. С. 137–143.

3. Холина В. Н. Основы экономики природопользования: учебник для вузов. СПб.: Питер, 2005. 672 с.

4. Макар С. В., Глушкова В. Г. Экономика природопользования: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2011. 588 с.

5. Вавилова Е. В. Экономическая география и регионалистика: учебное пособие. М.: КНОРУС, 2011. 224 с.

6. Федеральная служба государственной статистики (Росстат). Официальный сайт. URL: https://rosstat.gov.ru/ (дата обращения: 21.10.2026).

7. Министерство природных ресурсов и экологии Российской Федерации. Государственные доклады о состоянии и об охране окружающей среды Российской Федерации. URL: https://www.mnr.gov.ru/docs/gosudarstvennye_doklady/ (дата обращения: 21.10.2026).

8. World Bank. Wealth Accounts: Natural Capital Data. URL: https://databank.worldbank.org/source/wealth-accounts (дата обращения: 21.10.2026).

УДК 658.5

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ АВТОМАТИЗАЦИИ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ УСЛУГ

ХАСХАНОВА СУЛЬЯНА САЙД-МАГОМЕДОВНА
студентка магистратуры
ФГБОУ ВО «Грозненский государственный нефтяной технический университет им. акад. М. Д. Миллионщикова»

Аннотация: В статье рассматриваются подходы к оценке эффективности автоматизации процессов управления в организациях сферы услуг. Обосновывается необходимость комплексного анализа организационных, временных и экономических показателей при внедрении цифровых технологий. Особое внимание уделяется специфике деятельности рекламных агентств, характеризующихся большим количеством взаимодействий с клиентами, необходимостью координации сотрудников и соблюдения сроков выполнения заказов. На примере рекламного агентства Pixel Art рассматриваются основные направления оценки эффективности управленческих процессов, определяются ключевые показатели результативности и предлагается методика сравнительного анализа состояния организации до и после внедрения автоматизированных решений. Результаты исследования могут быть использованы при разработке мероприятий по совершенствованию системы менеджмента организаций, оказывающих услуги.
Ключевые слова: автоматизация управления, эффективность менеджмента, бизнес-процессы, сфера услуг, рекламное агентство, цифровизация, ключевые показатели эффективности, информационные технологии.

ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF MANAGEMENT PROCESS AUTOMATION IN THE SERVICE SECTOR

Khaskhanova Sulyana Said-Magomedovna

Abstract: The article examines approaches to assessing the effectiveness of management process automation in service organizations. The need for a comprehensive analysis of organizational, time-related, and economic indicators when implementing digital technologies is substantiated. Particular attention is paid to advertising agencies, whose activities involve numerous customer interactions, employee coordination, and strict order completion deadlines. Using the Pixel Art advertising agency as an example, the article identifies key areas for evaluating management processes, defines key performance indicators, and proposes a methodology for comparing organizational performance before and after the implementation of automated solutions. The findings may be applied when developing measures to improve management systems in service organizations.
Keywords: management automation, management efficiency, business processes, service sector, advertising agency, digitalization, key performance indicators, information technology.

Введение

В условиях цифровизации повышение эффективности управления становится важной задачей организаций сферы услуг. Клиенты ожидают быстрой обработки обращений, качественного обслужи-

вания и соблюдения сроков, поэтому организациям необходимо совершенствовать процессы работы с информацией, распределения задач и контроля их выполнения.

Внедрение информационных технологий не гарантирует положительного результата само по себе. Оно требует затрат на программное обеспечение, настройку и обучение сотрудников. Поэтому необходимо оценивать, насколько цифровые решения достигают поставленных целей и улучшают деятельность организации.

Проблема особенно актуальна для сферы услуг, где результат зависит от обработки запросов и согласованности действий сотрудников. В рекламных агентствах важно координировать работу менеджеров, дизайнеров и производственных подразделений.

Цель исследования — разработать подход к оценке эффективности автоматизации управленческих процессов в сфере услуг на примере рекламного агентства.

Для достижения цели необходимо рассмотреть направления автоматизации, определить показатели эффективности, изучить особенности управления заказами в рекламном агентстве и предложить методику сравнения процессов до и после внедрения автоматизированных решений.

Использованы методы анализа литературы, систематизации, процессного и сравнительного анализа, а также разработки системы показателей эффективности.

1. Теоретические основы оценки эффективности автоматизации управления

Автоматизация управления — применение информационных технологий для выполнения операций и задач, ранее осуществлявшихся вручную. Она может включать регистрацию обращений, подготовку документов, передачу заданий, контроль сроков, формирование отчётности и анализ результатов.

Перед автоматизацией необходимо изучить существующие бизнес-процессы. Перенос неэффективных процедур в цифровую среду без предварительного анализа может сохранить прежние проблемы или создать новые.

В. В. Репин и В. Г. Елиферов рассматривают процессный подход как описание, моделирование и совершенствование бизнес-процессов [1]. Для автоматизации это позволяет определить последовательность операций, участников, информационные ресурсы и возможные точки возникновения ошибок.

В рекламном агентстве выполнение заказа обычно включает получение обращения, уточнение требований, расчёт стоимости, согласование условий, передачу задания в производство, контроль сроков и выдачу готовой продукции. На каждом этапе требуется своевременный обмен информацией.

Если данные хранятся в разных источниках, сотрудники тратят время на их поиск и уточнение. Автоматизация может объединить сведения и упростить операции, однако её результативность следует оценивать по фактическим изменениям показателей, а не только по наличию программного обеспечения.

Для комплексной оценки предлагается использовать пять направлений: временное, экономическое, организационное, информационное и клиентское. Вместе они показывают влияние автоматизации на систему менеджмента.

ГОСТ Р ИСО 9001-2015 предусматривает процессный подход, оценку результативности и постоянное улучшение системы менеджмента качества [2]. Следовательно, эффективность автоматизации следует оценивать систематически, измеряя и сопоставляя показатели.

2. Особенности оценки автоматизации процессов управления в рекламном агентстве

Рекламные агентства оказывают комплексные услуги: изготовление наружной и интерьерной рекламы, полиграфии, рекламных конструкций и оформление торговых пространств.

Управление такими организациями требует координации нескольких этапов: уточнения технических требований, согласования стоимости, подготовки макета, организации производства и контроля сроков.

На примере Pixel Art рассматривается модель, при которой менеджер получает обращения через WhatsApp, фиксирует заказы в Google Таблицах, а с клиентами и сотрудниками взаимодействует преимущественно в переписке. Эти инструменты уже обеспечивают частичную цифровизацию, однако данные могут оставаться разрозненными.

В такой модели возможны повторный ввод сведений, длительный поиск сообщений, отсутствие единого статуса заказа, сложности контроля сроков и ограниченная аналитика. Это потенциальные риски, а не подтверждённые факты о Pixel Art; для проверки нужны интервью, анализ документов и измерение операций.

Одно из возможных направлений улучшения — единая информационная среда для регистрации заказов, хранения истории общения, распределения задач, контроля сроков и подготовки отчётов. Решение следует выбирать с учётом масштаба агентства, числа сотрудников, производственных процессов и стоимости внедрения.

3. Система показателей оценки эффективности автоматизации

Результаты автоматизации предлагается оценивать по количественным и качественным показателям, сравнивая данные за сопоставимые периоды до и после внедрения решения.

Таблица 1

Основные показатели оценки эффективности автоматизации управленческих процессов

Направление оценки	Показатель	Способ расчёта или оценки
Временная эффективность	Среднее время обработки заказа	Общее время обработки заказов / количество заказов
Временная эффективность	Сокращение времени выполнения операции	Разница между временем до и после автоматизации
Организационная эффективность	Доля заказов, выполненных в срок	Своевременно выполненные заказы / все заказы × 100%
Организационная эффективность	Частота ошибок при обработке данных	Количество выявленных ошибок за период
Информационная эффективность	Полнота заполнения карточек заказов	Карточки с обязательными данными / все карточки × 100%
Экономическая эффективность	Затраты на управленческие операции	Затраты рабочего времени и другие расходы
Клиентская эффективность	Уровень удовлетворённости клиентов	Результаты опросов и обратной связи
Управленческая эффективность	Время подготовки отчётности	Время сбора, обработки и представления данных

Временные показатели отражают изменение продолжительности операций, экономические — соотношение эффекта и расходов, организационные — качество выполнения процессов и соблюдение требований.

Относительное сокращение времени обработки заказа можно рассчитать по формуле:

$$E_t = ((T_0 - T_1) / T_0) \times 100\%,$$

где E_t — относительное сокращение времени, %; T_0 — среднее время обработки заказа до автоматизации; T_1 — после автоматизации.

Положительное значение означает сокращение времени, отрицательное — его увеличение. Причинами могут быть период адаптации, необходимость обучения или недостатки выбранного решения.

Изменение доли заказов, выполненных в срок, рассчитывается как $\Delta S = S_1 - S_0$, где S_0 — доля до автоматизации, а S_1 — после неё. Результат выражается в процентных пунктах.

Формулы показывают направление изменений, но не доказывают, что они вызваны только автоматизацией: на результат также влияют сезонность, число заказов, квалификация сотрудников и другие факторы.

4. Методика сравнительной оценки эффективности автоматизации

Методика оценки включает пять последовательных этапов.

Первый этап — выбор процесса. Для рекламного агентства это может быть обработка заказа от первого обращения клиента до передачи задания в производство. Определяются границы процесса,

участники и последовательность операций.

Второй этап — сбор исходных данных. До внедрения фиксируются время операций, ошибки и соблюдение сроков с помощью журналов заказов, электронных таблиц, отметок сообщений, документов и опросов. Период наблюдения и правила измерения должны быть едиными.

Третий этап — внедрение решения: настройка системы, перенос данных, распределение ролей и обучение сотрудников. Подходящими инструментами могут быть CRM-системы, сервисы управления задачами и автоматизированная отчётность.

Автоматизацию необходимо сопровождать регламентами: определить ответственных за регистрацию заказа и обновление его статуса, порядок фиксации изменений требований и правила контроля сроков.

Четвёртый этап — повторное измерение после периода адаптации. Новые значения сопоставляются с исходными при одинаковых определениях показателей и, по возможности, сходных условиях работы.

Пятый этап — анализ результатов. Определяется, какие показатели улучшились, не изменились или ухудшились, после чего принимается решение о продолжении использования системы или корректировке процесса.

Таблица 2

Этапы оценки эффективности автоматизации в рекламном агентстве

Этап	Основные действия	Ожидаемый результат
1. Анализ процесса	Описание операций, участников и проблемных участков	Определение объекта автоматизации
2. Измерение исходных показателей	Сбор данных о времени, ошибках и соблюдении сроков	Исходная база для сравнения
3. Внедрение решения	Настройка программного обеспечения и обучение сотрудников	Организация автоматизированного процесса
4. Повторное измерение	Сбор данных после внедрения	Получение новых значений показателей
5. Сравнительный анализ	Сопоставление результатов и определение ограничений	Рекомендации по совершенствованию управления

Методика подходит как для автоматизации отдельной операции, так и для совершенствования системы управления в целом. Для достоверного сравнения необходимы исходные данные: без фиксации времени и ошибок до внедрения количественная оценка будет ограничена.

5. Практическое применение методики и оценка экономической эффективности

Для Pixel Art исследование можно начать с измерения времени, которое менеджер тратит на регистрацию заказа, уточнение сведений, передачу задания сотрудникам и контроль выполнения.

Затем оцениваются затраты на эти операции, включая стоимость программного обеспечения, настройку системы, обучение персонала и изменение рабочих процедур.

Экономический эффект может выражаться в сокращении трудозатрат и ошибок, уменьшении расходов на повторные операции и увеличении количества заказов, которые организация способна обработать.

Годовой экономический эффект предлагается рассчитывать по формуле:

$$Эгод = Эврем + Эошиб − Завт,$$

где Эгод — годовой экономический эффект; Эврем — денежная оценка годовой экономии рабочего времени; Эошиб — экономия на исправлении ошибок; Завт — годовые затраты на автоматизацию.

Экономия времени оценивается с учётом сокращения трудозатрат и стоимости рабочего часа. Однако высвобождение времени не всегда означает прямое снижение расходов: эффект возникает, если уменьшается сверхурочная работа, сокращаются дополнительные затраты или растёт объём заказов без пропорционального увеличения штата.

Срок окупаемости первоначальных вложений можно оценить как отношение суммы инвестиций к среднему месячному чистому экономическому эффекту. Расчёт применим при положительном и относительно стабильном эффекте; двойной учёт экономии недопустим.

Для практической проверки в Pixel Art следует выбрать типовой процесс, измерить длительность операций и число ошибок, определить расходы и целевые показатели, повторить измерения после адаптации сотрудников и сравнить результаты.

Таблица 3

Форма оценки результатов автоматизации процессов управления

Показатель	До автоматизации	После автоматизации	Изменение
Среднее время обработки заказа	Фактическое значение	Фактическое значение	Рассчитывается по измерениям
Доля заказов, выполненных в срок	Фактическое значение, %	Фактическое значение, %	Разница в процентных пунктах
Количество ошибок при регистрации заказов	Фактическое значение	Фактическое значение	Абсолютное и относительное изменение
Время подготовки отчётности	Фактическое значение	Фактическое значение	Разница во времени
Затраты на управленческие операции	Фактические расходы	Фактические расходы	Разница в денежных единицах
Уровень удовлетворённости клиентов	Результаты опроса	Результаты повторного опроса	Изменение выбранной оценки

Таблица предназначена для будущего исследования и не содержит уже полученных результатов. Значения необходимо заполнить по фактическим данным агентства; после этого можно оценить изменения и обоснованность расходов.

Заключение

Исследование показывает, что эффективность автоматизации в сфере услуг следует оценивать комплексно — по временным, экономическим, организационным, информационным и клиентским показателям.

Для рекламных агентств особенно важны скорость обработки заказов, соблюдение сроков, полнота информации и согласованность действий сотрудников.

Для Pixel Art предложена методика, включающая фиксацию исходных показателей, внедрение решения, повторное измерение и сравнение результатов. Система показателей позволяет оценивать длительность операций, ошибки, своевременность заказов и управленческие затраты.

Практическая значимость работы заключается в возможности использовать методику для обоснованного выбора и оценки цифровых инструментов, выявления проблемных участков и планирования улучшений.

Реальный эффект должен подтверждаться измерениями. Без исходных данных и последующего наблюдения нельзя достоверно определить величину результата и отделить влияние автоматизации от других факторов.

Таким образом, систематическая оценка автоматизации помогает совершенствовать менеджмент, рационально использовать ресурсы и обеспечивать непрерывное улучшение процессов в организациях сферы услуг.

Список источников

1. Репин В. В., Елиферов В. Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

2. ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Системы менеджмента качества. Требования. — Введён в действие 1 ноября 2015 г.

3. Веснин В. Р. Менеджмент: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности «Менеджмент организации». — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Проспект, 2014. — 613 с.

4. Кибанов А. Я., Гагаринская Г. П., Калмыкова О. Ю., Мюллер Е. В. Управление персоналом: учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 2020. — 238 с.

5. Росстандарт. ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования»: официальная карточка стандарта. — URL: https://protect.gost.ru/gost/details/fd5131a1-0326-4e7d-966f-5eead6e59540 (дата обращения: 24.10.2026).

6. Росстандарт. ГОСТ Р 57189-2016 «Системы менеджмента качества. Руководство по применению ИСО 9001:2015»: официальная карточка стандарта. — URL: https://protect.gost.ru/gost/details/f727a033-fa1f-4f7b-8696-2e97711dc596 (дата обращения: 24.10.2026).

7. Российский институт стандартизации. Каталоги стандартов: официальный информационный ресурс. — URL: https://new.gostinfo.ru/catalog (дата обращения: 24.10.2026).

8. БИТЕК: ИМС. Портал информационно-методологического сопровождения: материалы по улучшению процессов, бизнес-процессам и показателям KPI. — URL: https://www.betec.ru/secure/ (дата обращения: 24.10.2026).

УДК 330

НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ЗАКУПОК НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МЕТАЛЛУРГИИ

ЧМЫШЕНКО ЕЛЕНА ГЕОРГИЕВНА
д-р экон.наук, профессор
БЕЛИЦКАЯ ЕЛЕНА ЮРЬЕВНА
студент
ФГБОУ ВО «Оренбургский государственный университет имени В. А. Бондаренко»

Аннотация: в статье рассматриваются ключевые направления совершенствования системы закупок на предприятиях металлургической отрасли. На основе анализа практики 2022–2026 годов выделены четыре основных направления: повышение точности планирования потребности в материально-технических ресурсах, цифровизация закупочных процессов, оптимизация управления запасами и развитие системы управления поставщиками. Систематизированы методики, применяемые для реализации каждого направления. Сделан вывод о переходе металлургических компаний от транзакционной модели закупок к стратегическому управлению цепочками поставок.
Ключевые слова: металлургия, закупки, планирование МТО, MRP, Process Mining, управление запасами, поставщики, цифровизация.

DIRECTIONS FOR IMPROVING THE PROCUREMENT SYSTEM AT A METALLURGY COMPANY

Chmyshenko Elena Georgievna,
Belitskaya Elena Yurievna

Annotation: the article examines the key areas for improving the procurement system at enterprises in the metallurgical industry. Based on an analysis of practices from 2022 to 2026, four main areas have been identified: improving the accuracy of planning the need for material and technical resources, digitalizing procurement processes, optimizing inventory management, and developing a supplier management system. The methods used to implement each area have been systematized. The conclusion is drawn that metallurgical companies are transitioning from a transactional procurement model to strategic supply chain management.
Keywords: metallurgy, procurement, MTO planning, MRP, Process Mining, inventory management, suppliers, digitalization.

Металлургическая отрасль относится к числу наиболее материалоёмких отраслей промышленности. Доля сырья и материалов в структуре себестоимости продукции металлургических предприятий достигает 70–80%, что делает систему закупок критически важным элементом управления. В условиях санкционного давления 2022–2026 годов, разрыва традиционных логистических цепочек, ограничения доступа к импортному оборудованию и комплектующим, вопросы совершенствования закупочной деятельности приобрели особую актуальность.

Цель статьи – систематизировать направления совершенствования системы закупок на предприятиях металлургии и методики, применяемые для их реализации.

В числе основных направлений рассмотрены: планирование потребности в МТР, цифровизация закупок, управление запасами и работа с поставщиками.

1. Основные направления совершенствования системы закупок

Система закупок металлургического предприятия представляет собой совокупность взаимосвязанных процессов: планирования потребности, выбора поставщиков, заключения договоров, управления поставками и запасами, контроля качества и оценки эффективности [3, с. 16].

Анализ таблицы 1 показывает, что каждое направление имеет собственный набор методик. Взаимосвязь направлений носит системный характер. Точность планирования потребности определяет уровень страховых запасов: чем достовернее рассчитана потребность, тем меньше средств замораживается в запасах. Цифровизация, в свою очередь, формирует информационную основу для всех остальных направлений – данные Process Mining используются при нормировании расхода, а электронные торговые площадки пополняют базу для категорийного менеджмента. Управление поставщиками также связано с управлением запасами обратной зависимостью: надёжные долгосрочные партнёры позволяют снижать страховые запасы, тогда как расширение базы поставщиков повышает предсказуемость, но усложняет логистику.

Таблица 1

Направления совершенствования системы закупок и применяемые методики

Направление	Методики и инструменты	Ожидаемый результат
Планирование потребности в МТР	MRP-планирование, скользящее прогнозирование, сценарное планирование «что–если», ABC/XYZ-анализ, нормирование расхода	Повышение точности потребности, снижение дефицита и избытка МТР
Цифровизация закупок	Process Mining, RPA (роботизация), электронные торговые площадки, системы самообслуживания, аналитика закупочных данных	Прозрачность процессов, сокращение рутинных операций, ускорение закупочных циклов
Управление запасами	Дифференцированное нормирование по категориям, VMI (управление запасами поставщиком), ABC/XYZ-анализ, оптимизация страховых запасов, консигнация	Снижение уровня запасов, высвобождение оборотных средств, сокращение неликвидов
Управление поставщиками	Категорийный менеджмент, рейтингование и оценка поставщиков, реверс-инжиниринг, долгосрочные партнёрства, диверсификация базы	Повышение надёжности поставок, снижение рисков, улучшение условий закупок

Таким образом, рассмотренные направления образуют единую систему, в которой изменения в одном элементе затрагивают другие, а значит, совершенствование закупок должно носить комплексный характер.

К примеру, от точности планирования потребности зависят как уровень запасов, так и непрерывность производства.

MRP-планирование (Material Requirements Planning) – это методика автоматизированного расчёта потребности в материалах на основе производственной программы, спецификаций и данных о текущих запасах. Внедрение MRP позволяет перейти от ручного планирования к системному, учитывающему взаимосвязи между производством и закупками [3, с. 17].

Сценарное планирование «что–если» – методика, позволяющая оценить влияние изменений производственной программы, сроков поставок или цен на потребность в МТР. Это особенно важно в условиях нестабильной конъюнктуры, характерной для металлургической отрасли [2].

ABC/XYZ-анализ – инструмент категоризации запасов по стоимости (ABC) и стабильности потребления (XYZ). Позволяет выделить группы материалов, требующих различных подходов к планированию: для дорогих и нестабильных позиций – более частый контроль, для дешёвых и стабильных – упрощённые процедуры [6, с. 152].

Нормирование расхода – установление технически обоснованных норм расхода материалов на единицу продукции. Служит основой для расчёта потребности и контроля эффективности использования ресурсов.

Таблица 2

Характеристика методик планирования потребности в МТР

Методика	Сущность	Условия применения
MRP-планирование	Автоматизированный расчёт потребности на основе производственной программы	Наличие спецификаций, данных о запасах и сроках поставок
Сценарное планирование	Расчёт вариантов потребности при изменении исходных параметров	Нестабильная производственная программа, волатильные цены
ABC/XYZ-анализ	Категоризация запасов по стоимости и стабильности потребления	Широкая номенклатура МТР
Нормирование расхода	Установление норм расхода на единицу продукции	Наличие технической документации и учёта фактического расхода

Цифровизация закупок направлена на повышение прозрачности, скорости и обоснованности закупочных решений. Современные методики позволяют не только автоматизировать рутинные операции, но и выявлять системные проблемы в организации закупок.

Process Mining – методика анализа фактических процессов на основе данных информационных систем. Позволяет выявить отклонения от нормативного хода закупок, оценить их причины и последствия. Применяется для диагностики процессов, выявления «узких мест» и обоснования направлений оптимизации [1].

RPA (Robotic Process Automation) – роботизация рутинных операций. Применяется для автоматизации стандартизированных процедур: формирования заявок, отправки уведомлений, проверки документов. Позволяет освободить время специалистов для аналитической работы [7].

Электронные торговые площадки (далее – ЭТП) – инструмент проведения конкурентных закупок в электронном формате. Обеспечивает расширение круга поставщиков, снижение затрат и повышение прозрачности процедур [3, с. 18].

Системы самообслуживания – методика, при которой сотрудники подразделений самостоятельно выбирают стандартные МТР из каталога проверенных поставщиков. Снижает нагрузку на закупочный персонал и ускоряет обеспечение потребностей [4; 5].

Таблица 3

Характеристика методик цифровизации закупок

Методика	Сущность	Основной эффект
Process Mining	Анализ фактических процессов на основе данных	Выявление отклонений и «узких мест»
RPA	Роботизация стандартизированных операций	Сокращение рутинной нагрузки
Электронные торговые площадки	Проведение конкурентных закупок онлайн	Расширение базы поставщиков, снижение цен
Системы самообслуживания	Самостоятельный выбор стандартных МТР	Ускорение закупок, снижение нагрузки на персонал

Управление запасами непосредственно связано с закупочной деятельностью. Избыточные запасы отвлекают оборотные средства, недостаточные – создают риск остановки производства.

Проведенный анализ показал, что совершенствование системы закупок на предприятиях металлургии не сводится к внедрению отдельных инструментов. Речь идёт о комплексной перестройке всех взаимосвязанных процессов – от планирования потребности до управления поставщиками. При этом

выбор конкретных методик определяется спецификой предприятия, состоянием его информационных систем и текущими приоритетами.

Список источников

1. «Северсталь» и «Афанекс Консалтинг» завершили проект по развитию процессной аналитики в закупочных процессах // CNews. – 2026. – 11 марта. – URL: https://www.cnews.ru/news/line/2026-03-11_severstal_i_afaneks (дата обращения: 11.10.2026).

2. Первое успешное внедрение MRP-модуля на Optimacros // GlobalCIO. – 2025. – 1 ноября. – URL: https://globalcio.ru/projects/54286/ (дата обращения: 12.10.2026).

3. Рахматуллина В. Р., Горшенин В. Ф. Особенности закупочной деятельности российской промышленной корпорации на электронных торговых площадках // Вестник Челябинского государственного университета. – 2018. – № 8 (418), вып. 62. – С. 143–150.

4. Chiroli D. M. G., Valério K. O. Gestão de estoque por meio do MRP: um estudo de caso em uma metalúrgica de Maringá-PR // Revista Gestão Industrial. – 2016. – Vol. 12, No. 2. – P. 139–158. – DOI: 10.3895/gi.v12n2.3859.

5. Группа НЛМК упростила процесс закупок с помощью роботизации // НЛМК : официальный сайт. – 2022. – 2 февраля. – URL: https://nlmk.com/ru/media-center/press-releases/nlmk-group-streamlines-procurement-through-robotic-process-automation/ (дата обращения: 14.10.2026).

УДК 330.3

СМЕНА МОДЕЛИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА В РОССИИ: ВЫЗОВЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

ВОЛКОГОН ОКСАНА АЛЕКСАНДРОВНА
к.э.н., старший преподаватель
ФГАОУ ВО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет»
(Образовательный центр г. Когалым)

Аннотация: Статья посвящена проблеме смены модели экономического роста в Российской Федерации. Рассматривается исчерпание традиционных драйверов роста, таких как потребительский спрос и загрузка мощностей, в условиях рекордно низкой безработицы. Исследованы структурные ограничения со стороны предложения и факторы, препятствующие новой инвестиционной волне. Особое внимание уделено роли малого и среднего бизнеса как фундамента новой экономики и необходимости перехода к росту на основе производительности труда и технологий.
Ключевые слова: экономический рост, инвестиции, производительность труда, ключевая ставка, малый бизнес, технологическое развитие, инновации.

CHANGING THE ECONOMIC GROWTH MODEL IN RUSSIA: CHALLENGES AND PROSPECTS

Volkogon Oksana Aleksandrovna

Abstract: The article addresses the issue of changing the economic growth model in the Russian Federation. It examines the exhaustion of traditional growth drivers, such as consumer demand and capacity utilization, against a backdrop of record-low unemployment. Structural supply-side constraints and factors hindering a new investment wave are investigated. Special attention is paid to the role of small and medium-sized businesses as the foundation of a new economy and the need to transition to growth based on labor productivity and technology.
Key words: economic growth, investment, labor productivity, key rate, small business, technological development, innovations.

На современном этапе развития экономики России ключевой проблемой является поиск новой модели роста. Традиционные инерционные драйверы, которые десятилетиями поддерживали экономическую динамику, постепенно исчерпывают себя. Согласно данным, озвученным на ПМЭФ-2026, ключевые факторы, обеспечивавшие рост в предыдущие периоды, приближаются к пределу своих возможностей [1]. Это ставит вопрос о том, какой будет будущая модель и какие действия должно предпринять государство для ее реализации.

В течение долгого времени потребительский спрос оставался одним из главных локомотивов российской экономики. Однако в 2026 году эта связь заметно ослабла. Банк России снизил прогноз роста ВВП на год до 0–1%, отметив признаки замедления потребления [1]. Парадокс заключается в том, что рост потребления больше не гарантирует роста экономики: если дополнительные расходы направляются на импортные товары, то внутреннее производство не получает соответствующего импульса. Экономика упирается в потолок предложения: высокий уровень загрузки мощностей и рекордно низкая безработица (2,2% по состоянию на декабрь 2025 года) [2] означают, что предприятия физически не могут быстро нарастить выпуск, а дополнительный спрос ведет лишь к росту цен. Одновременно с этим отсутствует рост производительности труда, который мог бы компенсировать дефицит ресурсов [1].

Структурные ограничения, сдерживающие переход к новой модели роста, наглядно демонстрируются ключевыми макроэкономическими показателями (табл. 1).

Таблица 1

Ключевые структурные ограничения экономического роста в РФ (2025–2026 гг.)

Показатель	Значение	Влияние на модель роста
Прогноз роста ВВП на 2026 г.	0–1%	Замедление динамики, выход на траекторию стагнации
Уровень безработицы (декабрь 2025 г.)	2,2%	Дефицит трудовых ресурсов, ограничение предложения
Загрузка производственных мощностей	80–85%	Отсутствие резервов для наращивания выпуска
Инвестиции в основной капитал	Снижение 4 квартала подряд	Сужение базы для будущего экономического роста
Ключевая ставка ЦБ РФ (проект)	Выше 20%	Заградительная стоимость кредита, торможение инвестиционной активности
Рост производительности труда	Близок к нулю	Отсутствие источника роста без увеличения численности занятых

Основным барьером на пути к новой инвестиционной волне является стоимость денег. Высокая ключевая ставка, достигшая уровня, при котором бизнес не решается брать кредиты, сдерживает инвестиционную активность. Четыре последовательных квартала снижения инвестиций служат тревожным сигналом. В качестве «психологического порога», который отделяет экономику от начала полноценного инвестиционного цикла, называется диапазон 10–12%. Наряду с дорогим финансированием, серьезными препятствиями для предпринимателей остаются растущая налоговая нагрузка, укрепление рубля и административные барьеры, которые в совокупности с высокой ставкой формируют так называемых «четырех всадников апокалипсиса» для российского бизнеса [3].

Для преодоления этих ограничений необходим переход к новой модели роста, в которой ключевая роль отводится не потребительскому спросу и загрузке мощностей, а факторам технологического развития и роста производительности труда (табл. 2).

Таблица 2

Сравнение старой и новой моделей экономического роста

Критерий	Старая модель (инерционная)	Новая модель (инновационная
Основной драйвер	Потребительский спрос	Производительность труда и технологии
Источник роста	Загрузка мощностей, увеличение численности занятых	Инвестиции в НИОКР, цифровизация, человеческий капитал
Роль государства	Стимулирование спроса (субсидии, льготы)	Создание условий для бизнеса, снижение административных барьеров
Ключевая ставка	Низкая / умеренная	Умеренная (10–12% как порог для инвестиций)
Приоритетные отрасли	Торговля, услуги, сырьевой сектор	Обрабатывающая промышленность, IT, МСП
Роль МСП	Второстепенная	Фундамент экономики, создатель добавленной стоимости

Ключевым звеном в преодолении структурных ограничений и обеспечении устойчивого роста является малый и средний бизнес (МСП). Представители малого предпринимательства являются фундаментом экономики и создателями добавленной стоимости. В условиях восстановления экономической активности поддержка МСП становится критически важной для обеспечения устойчивости этого роста. На первый план выходят меры по упрощению доступа к льготным кредитам, расширению программ субсидирования и развитию региональных мер поддержки [4].

Переход к новой модели роста требует смещения фокуса с управления спросом на стимулирование предложения. Технологическое развитие и повышение производительности труда становятся ключевыми приоритетами для любого бизнеса [1]. Чтобы разорвать порочный круг высокой инфляции, низкого потенциала роста и дорогих денег, необходим комплексный подход, включающий в себя как макроэкономическую стабилизацию и смягчение монетарной политики, так и микроэкономические реформы, направленные на улучшение делового климата и снижение административных барьеров. Рост экономики в текущих непростых условиях сам по себе может считаться значительным достижением [5], однако для перехода к устойчивому развитию необходима новая парадигма, основанная на знаниях, технологиях и предпринимательской инициативе.

Список источников

1. Почему рост потребления больше не гарантирует рост экономики. – РБК Компании. – URL: https://companies.rbc.ru/news/4C7EPGXl64/pochemu-rost-potrebleniya-bolshe-ne-garantiruet-rost-ekonomiki/ (дата обращения: 24.08.2026).

2. Expanded meeting of State Council Commission on Human Resources. – President of Russia. – URL: http://en.kremlin.ru/ (дата обращения: 24.08.2026).

3. IN BRIEF: Sber's chief on drivers of economic growth and 'horsemen of the apocalypse'. – TASS. – URL: https://tass.com/economy/2142351 (дата обращения: 24.08.2026).

4. В СФ призвали упростить бизнесу доступ к кредитам и расширить субсидирование. – СенатИнформ. – URL: https://senatinform.ru/news/v_sf_prizvali_uprostit_biznesu_dostup_k_kreditam_i_rasshirit_subsidirovanie/ (дата обращения: 24.08.2026).

5. Волкогон, О. А. Импортозамещение и диверсификация нефтяного комплекса: методология модернизации экономики России / О. А. Волкогон // Вестник Северо-Осетинского государственного университета имени К. Л. Хетагурова. – 2026. – № 2. – С. 172-179. – DOI 10.29025/1994-7720-2026-2-172-179. – EDN BEQAZB.

© О.А. Волкогон, 2026

НАУЧНОЕ ИЗДАНИЕ

ЭКОНОМИКА, ФИНАНСЫ И УПРАВЛЕНИЕ: АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ

Сборник статей
Международной научно-практической конференции
г. Пенза, 25 октября 2026 г.
Под общей редакцией
кандидата экономических наук Г.Ю. Гуляева

Подписано в печать 27.10.2026.
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 декабря	XXXII Международная научно-практическая конференция **АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ СОВРЕМЕННОЙ НАУКИ**	150 руб. за 1 стр.	МК-2843
5 декабря	Международная научно-практическая конференция **НАУКА, ОБРАЗОВАНИЕ И ОБЩЕСТВО В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННЫХ ТРАНСФОРМАЦИЙ**	150 руб. за 1 стр.	МК-2844
5 декабря	XXXI Международная научно-практическая конференция **СТУДЕНЧЕСКИЕ НАУЧНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ**	150 руб. за 1 стр.	МК-2845
5 декабря	XVIII Международная научно-практическая конференция **ЭКОНОМИКА, ФИНАНСЫ И УПРАВЛЕНИЕ: АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ**	150 руб. за 1 стр.	МК-2846
5 декабря	XV Международная научно-практическая конференция **ОБРАЗОВАНИЕ, ОБУЧЕНИЕ И ВОСПИТАНИЕ: АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ**	150 руб. за 1 стр.	МК-2847
5 декабря	XV Международная научно-практическая конференция **ЮРИСПРУДЕНЦИЯ, ЗАКОН И ПОРЯДОК: АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ**	150 руб. за 1 стр.	МК-2848
5 декабря	XIII Всероссийская научно-практическая конференция **СОВРЕМЕННАЯ РОССИЙСКАЯ НАУКА: АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ, ДОСТИЖЕНИЯ И ИННОВАЦИИ**	150 руб. за 1 стр.	МК-2849
10 декабря	LIX Международная научно-практическая конференция **АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ СОВРЕМЕННОЙ НАУКИ И ОБРАЗОВАНИЯ**	150 руб. за 1 стр.	МК-2850
10 декабря	XXIV Международная научно-практическая конференция **МОЛОДОЙ УЧЁНЫЙ**	150 руб. за 1 стр.	МК-2851
10 декабря	XVI Международная научно-практическая конференция **НАУКА СЕГОДНЯ: АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ**	150 руб. за 1 стр.	МК-2852
15 декабря	VII Международная научно-практическая конференция **АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ РАЗВИТИЯ НАУКИ И СОВРЕМЕННОГО ОБЩЕСТВА**	150 руб. за 1 стр.	МК-2853
15 декабря	XXVI Международная научно-практическая конференция **НАУЧНОЕ ОБОЗРЕНИЕ: АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ**	150 руб. за 1 стр.	МК-2854
15 декабря	XIX Международная научно-практическая конференция **БОЛЬШАЯ СТУДЕНЧЕСКАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ**	150 руб. за 1 стр.	МК-2855
15 декабря	XIV Международная научно-практическая конференция **ЭКОНОМИКА: АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ**	150 руб. за 1 стр.	МК-2856
15 декабря	XIV Международная научно-практическая конференция **ПЕДАГОГИКА: АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ**	150 руб. за 1 стр.	МК-2857
15 декабря	XIV Международная научно-практическая конференция **ЮРИСПРУДЕНЦИЯ: АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ**	150 руб. за 1 стр.	МК-2858
20 декабря	XIII Международная научно-практическая конференция **АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ НАУКИ И ОБРАЗОВАНИЯ 2026**	150 руб. за 1 стр.	МК-2859
20 декабря	IX Международная научно-практическая конференция **ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ: ПОТЕНЦИАЛ НАУКИ И СОВРЕМЕННОГО ОБРАЗОВАНИЯ**	150 руб. за 1 стр.	МК-2860
20 декабря	XXI Международная научно-практическая конференция **МОЛОДОЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬ 2026**	150 руб. за 1 стр.	МК-2861

www.naukaip.ru